

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**KAKSIPORTAISEEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄN SIIRTYMISEN
VAIKUTUKSET RAJAVARTIOASEMAN JOHTAMISEEN LAPIN
RAJAVARTIOSTOSSA**

Pro Gradu

Yliluutnantti

Mervi Urpilainen

Sotatieteiden maisteri-
kurssi 2

Rajavartiolinja

Huhtikuu 2013

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 2	Linja Rajavartiolinja
Tekijä Yliluutnantti Mervi Karoliina URPILAINEN	
Tutkielman nimi Kaksiportaiseen johtamisjärjestelmään siirtymisen vaikutukset rajavartioaseman johtamiseen Lapin rajavartiostossa	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n ja RMVK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2013	Tekstisivuja 70 Liitesivuja 15
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Rajavartiolaitoksessa siirryttiin kaksiportaiseen johtamisjärjestelmään vuoden 2011 alussa. Organisaatorakenteen muutoksessa raja- ja merivartioalueet poistuivat ja raja- ja merivartioasemat toimivat nykyään suoraan vartioston komentajan alaisuudessa. Muutoksen tavoitteena oli kohdentaa henkilöstöä operatiiviseen toimintaan.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten rajavartioaseman päällikön johtamistoiminta on muuttunut vuoden 2011 alusta siirryttäessä uuteen kaksiportaiseen johtamisjärjestelmään. Tutkimuksessa tarkastellaan rajavartioaseman päällikön johtamistoimintaa johtamisen nelikentän ja päällikön toimintakyvyn kautta. Tutkimus on tehty Lapin rajavartiostossa, joka on rajavartiolaitoksen painopistealueen ulkopuolinen rajavartiosto.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Analyysimenetelmänä tutkimuksessa on käytetty fenomenografiaa. Fenomenografialla pyritään saamaan esille tutkittavaan ilmiöön (rajavartioaseman johtaminen) liittyvien erilaisten käsitysten ja kokemusten kirjo. Tutkimuksen pääaineistona ovat rajavartioasemien päälliköille tehdyt teemahaastattelut.</p> <p>Kaksiportaiseen johtamisjärjestelmään siirtyminen ei itsessään ole vaikuttanut merkittävästi rajavartioaseman johtamiseen. Muutoksen mukana käyttöön otetulla kenttä- ja tilannejohtojärjestelmällä on ollut suurin vaikutus johtamistoimintaan. Rajavartioaseman päällikkö ei enää sitoudu päivittäiseen operatiiviseen johtamiseen johtokeskuksen vastatessa siitä. Rajavartioalueen lakkauttamisen myötä osa sen tehtävistä on siirtynyt rajavartioasemien hoidettavaksi. Nämä tehtävät eivät kuitenkaan kuormita liikaa rajavartioasemaa tai sen päällikköä. Uudet tehtävät lisäävät kiinnostusta ja motivaatiota työtä kohtaan.</p>	

Siirtyminen kaksipuoliseen johtamisjärjestelmään onnistui hyvin. Osa rajavartioasemien päälliköistä oli mukana muutoksen suunnittelussa, mikä osaltaan helpotti uuteen johtamisjärjestelmään siirtymistä. Lapin rajavartiostossa olisi oltu valmiita tähän muutokseen jo useita vuosia aiemmin. Rajavartioalueet olivat turha ja työllistävä porras. Enää ei tarvitse tehdä kaksinkertaista työtä.

Rajavartioaseman päällikön johtamistoimintaa selkeyttävät vastuu sekä yksi toimintalinja. Hänen tulee kyetä toimimaan itsenäisesti ja tekemään omia ratkaisuja. Lähin esimies on kauempana ja yhteydenoton kynnys on korkeampi. Aiemmin rajavartioalueelta oli mahdollista saada tukea johtamistoimintaan.

Päällikön päätehtävä on toimia henkilöstöjohtajana. Hänen tulee olla ammattitaitoinen, luotettava, tasapuolinen, alaiset huomioon ottava ja kenttätööhän aktiivisesti osallistuva johtaja. Johtajaksi koulutetaan ja esimieheksi kasvetaan. Hyvällä esimiehellä on paljon kokemuksen tuomaa ammattitaitoa, jota myös alaiset arvostavat. Tulevaisuudessa korostuu ammattitaidon merkitys niin johtajien kuin henkilöstönkin osalta. Henkilöstövalinnoissa tulee ottaa huomioon koulutuksen lisäksi myös henkilön kokemus erilaisista työtehtävistä.

Hyvällä johtajalla tulee olla kyky hyödyntää monipuolisesti alaistensa ammattitaitoa. Hänen tulee myös pyrkiä tukemaan alaisiaan ammattitaidon kehittämisessä. Lapin rajavartioston yhtenä haasteena ja kokemuksen osalta vahvuutena on henkilöstön korkea keski-ikä. Viime vuosien aikana on tapahtunut paljon muutoksia ja tapahtuu edelleen. Tulevat muutokset vaikuttavat aiempaa enemmän ja rajavartioaseman päällikön tulee olla kykenevä muutosjohtamiseen.

Lapin rajavartioston toiminta-alue on hyvin laaja. Jatkuva viranomaisten määrän vähentyminen pakottavat yhä tiiviimpään yhteistyöhön niin rajavartioston sisällä kuin muidenkin viranomaisten kanssa. Tiivis yhteistyö takaa, että vähenevillä resursseilla kyetään toimimaan tehokkaasti. Rajavartioaseman päällikkö vastaa omalla alueellaan yhteistyöstä. Yhteistyötä helpottaa oman alueen ja siellä toimivien ihmisten tunteminen.

AVAINSANAT

Rajavartiolaitos, Lapin rajavartiosto, kaksipuolainen johtamisjärjestelmä, rajavartioaseman päällikkö, johtokeskus, henkilöstöjohtaja, yhteistyö, fenomenografia, teemahaastattelu

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	8
2	TUTKIMUKSEN TEORIA JA METODI.....	12
2.1	Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimusmenetelmä.....	12
2.2	Tutkimuksen viitekehys, tutkimusongelmat ja käytetty aineisto	13
2.3	Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet	14
2.4	Aiemmat tutkimukset	16
2.5	Johtamisen ja johtajan toimintakyvyn nelikenttä.....	19
2.6	Laadullinen tutkimus.....	23
2.7	Fenomenografisesta tutkimuksesta yleisesti	24
2.8	Tutkimuksen toteuttaminen fenomenografisella tutkimusmenetelmällä	30
3	RAJAVARTIOLAITOKSEN ORGANISAATION KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN UUDESSA JOHTAMISJÄRJESTELMÄSSÄ	38
3.1	Siirtyminen kaksiportaiseen johtamisjärjestelmään.....	38
3.2	Operatiivinen hallinto.....	39
3.3	Operatiivinen kenttätoiminta.....	40
3.4	Henkilöstöhallinto	41
4	LAPIN RAJAVARTIOSTO.....	42
4.1	Lapin rajavartioston historia	42
4.2	Lapin rajavartioston toimintaympäristö	43
4.3	Lapin rajavartioston tehtäväkenttä	44
4.4	Lapin rajavartioston organisaatio ja henkilöstö	45
5	RAJAVARTIOASEMAN JOHTAMINEN KAKSIPORTAISESSA JOHTAMISJÄRJESTELMÄSSÄ.....	48
5.1	Yleisiä havaintoja tutkimustuloksista	48
5.2	Alue oli turha ja työllistävä porras	49
5.3	Rajavartioaseman päällikkö on yleisjohtaja.....	51
5.4	Rajavartioaseman päällikön johtamistoimintaansa saama tuki.....	54
5.5	Rajavartioaseman päällikkö on henkilöstöjohtaja.....	60
5.6	Organisaatiokulttuurin muutos.....	62
5.7	Rajavartioaseman päällikkö nyt ja tulevaisuudessa	64

	5
5.8 Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstöön	68
5.9 Tulevaisuus 10 vuotta eteenpäin	70
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
6.1 Tutkimuksen johtopäätökset	73
6.2 Tutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti	77
6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys tulevaisuudessa ja jatkotutkimusaiheet.....	77
7 LÄHTEET	79
8 LIITTEET.....	82

KUVALUETTELO

- KUVA 1 Tutkimuksen viitekehys
- KUVA 2 Lapin rajavartioston toimialue
- KUVA 3 Lapin rajavartioston organisaatio

LIITTEET

- LIITE 1 Tutkimuslupa
- LIITE 2 Haastattelun muistirunko
- LIITE 3 Tutkimuksen analyysi

RAJAVARTIOASEMAN JOHTAMINEN KAKSIPORTAISESSA JOHTAMISJÄRJESTELMÄSSÄ LAPIN RAJAVARTIOSTOSSA

1 JOHDANTO

Rajavartiolaitoksessa on jo useiden vuosien ajan pyritty kustannustehokkaaseen organisaatioon ja sitä kautta saataviin säästöihin. Rajavartiolaitos on supistanut toimintojaan valtakunnallisen painopisteen muodostuessa kasvavan rajanylitysliikenteen johdosta kaakkoisrajalle sekä Helsinki-Vantaan lentoasemalle. Kustannustehokkuuteen ja säästöihin pyrittiin myös vuoden 2011 alussa tehdyllä organisaatiorakenteen muutoksella, jossa rajavartiolaitos siirtyi kaksiportaiseen organisaatioon. Rajavartioasemat toimivat muutoksen jälkeen suoraan komentajan alaisuudessa, rajavartioalueiden poistuessa hallinnon väliportaana. Tämän muutoksen tavoitteena oli siirtää henkilöstöä hallinnollisista tehtävistä operatiivisiin tehtäviin.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten kaksiportaisuuteen siirtyminen on vaikuttanut johtamistoimintaan, erityisesti rajavartioasemilla. Tutkimuksen pääpaino on rajavartioaseman päällikön johtamistoiminnassa. Tämä tutkimus koskettaa Lapin rajavartiostoa, joka on pohjoisin ja toiminta-alueeltaan laajin rajavartiosto. Se on myös valtakunnallisen painopistealueen ulkopuolinen rajavartiosto. Tutkimuksen aihe on esitetty Lapin rajavartioston esikunnasta. Tutkija on työskennellyt Lapin rajavartiostossa, joten hänellä oli olemassa esiymmärrys rajavartioston toiminnasta.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, fenomenografista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Sen pääaineistona ovat haastattelut, jotka on tehty rajavartioasemien päälliköille. Tutkimuksessa tuodaan esille myös henkilöstön ajatuksia kaksiportaisuuteen siirtymisen vaikutuksista heidän työhönsä. Tutkimuksen perusajatuksena on, että ihminen kokee maailman sellaisena kuin hän sen näkee. Tutkimusta luettaessa tulee huomioida, että se perustuu tietyn ryhmän ajatuksiin ja kokemuksiin eikä ole yleistettävissä koskemaan esim. koko rajavartiolaitosta.

Tutkimuksen päähavaintona oli, että kaksiportaisuuteen siirtyminen ei itsessään ole vaikuttanut johtamistoimintaan rajavartioasemalla. Johtamistoimintaan eniten vaikuttavia tekijöitä ovat yhtenäistetty kenttä- ja tilannejohtojärjestelmä sekä erilaiset tietojärjestelmät.

Kaksiportaisuuteen siirtymisen myötä rajavartioaseman päälliköt kokevat, että johtaminen on selkeytynyt heille annetun vastuun sekä yhden olemassa olevan toimintalinjan kautta. Heidän tulee kyetä toimimaan itsenäisesti sekä tekemään omia ratkaisuja. Johtamistoimintaan saata-

villa oleva tuki on vähentynyt ja lähintä esimiestä tavataan entistä harvemmin. Rajavartioaseman päälliköt vastaavat yhteistyöstä alueensa muiden viranomaisten sekä yhteistyötahojen kanssa. He kokevat yhteistyön tärkeäksi osaksi toimintaa. Uudet tehtävät ja vastualueet ovat lisänneen rajavartioasemien päälliköiden mielenkiintoa ja motivaatiota työtä kohtaan.

Kaksiportaiseen organisaatioon siirtyminen sujui jouhevasti. Muutoksen tavoitteena oli, ettei se näkyisi millään tavalla henkilöstössä. Rajavartioasemien päälliköiden mukaan henkilöstö on kokenut muutoksen hyväksi eikä ongelmia ole ollut. Henkilöstö on pääosin tyytyväinen ja muutos ei ole heidän työhönsä paljon vaikuttanut. Henkilöstön vastauksista nousi kuitenkin esille se, ettei muutoksen käytännön toteutukseen oltu tyytyväisiä. Koettiin myös, että esikunnassa ei ole tarpeeksi ymmärrystä käytännön työn toteuttajia kohtaan.

Jokaisella on olemassa oma mielipiteensä siitä, millainen on hyvä johtaja. Komentaja voi odottaa rajavartioaseman päälliköltä täysin erilaisia asioita kuin rajavartioaseman henkilöstö. Rajavartioaseman päällikkö pyrkii johtamistoiminnassaan olemaan hyvä esimies alaisilleen ja hyvä alainen esimiehelleen. Tässä tutkimuksessa on selvitetty millaiseksi johtajaksi nykyiset rajavartioaseman päälliköt itsensä kokevat ja millainen tulevaisuuden päällikön tulisi olla. Heille on kertynyt paljon kokemusta siitä, miten johtajana tulee toimia. Johtamistoiminnan tulee vastata niin alaisten kuin esimiesten odotuksia. Vaikka nykyiset päälliköt ovat persooniltaan hyvin erilaisia, vastaukset siitä, millainen on hyvä johtaja, ovat pääosin yhtenäisiä.

Kaksiportaisuuteen siirtymisellä on ollut vaikutuksia rajavartioaseman päällikön toimintaan, mutta ne on koettu eri tavoin. Tähän ovat vaikuttaneet johdettavan rajavartioaseman erityispiirteet sekä päälliköiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Rajavartioaseman päälliköt ovat pääasiassa nyt ja etenkin tulevaisuudessa henkilöstöjohtajia. Työ kuitenkin vaatii tiivistä mukana oloa myös operatiivisessa toiminnassa.

Tutkimuksen toisessa luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet, sen rajaukset sekä tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen tavoitteena on vastata määriteltyihin tutkimuskysymyksiin viitekehyksen mukaisesti. Viitekehyksen osa-alueiden sisältö on avattu tässä luvussa. Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet löytyvät tästä luvusta. Osaa käsitteistä käsitellään tarkemmin myös tutkimuksen myöhemmissä luvuissa, jotta lukijalle muodostuu ymmärrys, mistä niissä on kyse. Tutkimukseen liittyviä, aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja niiden merkitystä pohditaan tässä luvussa. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, fenomenografista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen toisessa luvussa avataan laadullisen

tutkimuksen ja fenomenografisen tutkimusmenetelmän perusteet sekä kuvataan tutkimuksen toteuttamisen vaiheet.

Kolmannessa luvussa käsitellään rajavartiolaitoksen organisaatiota sekä johtamisjärjestelmää. Luvun alussa käsitellään kaksipuolaiseen järjestelmään siirtymisen vaihteita sekä tavoitteita, joita uudella organisaatiolla pyrittiin saavuttamaan. Alaluvuissa 2-4 esitellään operatiivisen toiminnan sekä henkilöstöhallinnon periaatteita rajavartiolaitoksessa.

Neljännän luvun tarkoituksena on avata Lapin rajavartioston toiminta-aluetta ja tuoda esille sen haasteita ja mahdollisuuksia sekä muita erityispiirteitä. Lapin rajavartiosto on valtakunnallisen painopistealueen ulkopuolinen rajavartiosto. Sen tehtävät ja toiminta poikkeavat monilta osin, painopistealueen, Kaakkois-Suomen rajavartioston ja Suomenlahden merivartioston toiminnasta. Lapin rajavartioston toimintaympäristö on poikkeava monilta osin: raja-alueella asutusta on vähän, kulkuyhteydet ovat huonot, etäisyydet ovat pitkiä jne.

Viides luku sisältää tutkimuksen empiirisen osion. Alaluvuissa käsitellään tutkimuksen tuloksia viitekehyksen osa-alueiden mukaisesti. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään haastattelujen yleisiä havaintoja. Toinen alaluku käsittelee organisaatiorakenteen muutoksen merkitystä. Pääosassa tässä alaluvussa ovat rajavartioalueen merkitys aiemmassa organisaatiomallissa sekä sen poistumisen vaikutukset johtamiseen.

Kolmannessa ja neljännessä alaluvussa tuodaan esille muutoksen vaikutuksia johtajan toimintaan. Alaluvuissa tuodaan esille miten rajavartioaseman päällikön tehtävät ovat muuttuneet sekä sitä, millaista tukea hän saa omaan johtamistoimintaansa.

Viidennessä alaluvussa keskitytään rajavartioaseman päällikön esimiestyöhön. Luvussa käsitellään partioiden merkitystä alaisten henkilökohtaiseen kohtaamiseen, alaisten ammattitaitoa sekä sitä, miten rajavartioaseman päälliköt pyrkivät ammattitaidon ylläpitämisessä tukemaan.

Kuudennessa alaluvussa tuodaan esille kulttuurin muutoksia organisaation sisällä sekä johtamistavoissa. Ikärakenne vaikuttaa siihen, että asemille on muodostunut tietyt toimintatavat. Myös johtajan tulee pohtia omaa johtamistapaansa eri-ikäisiä ihmisiä johtaessaan.

Seitsemäs alaluku käsittelee rajavartioaseman päällikön ominaisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Johtajalla tulee olla kokemusta ja ammattitaitoa. Hänen tulee osata hyödyntää johtamistoiminnassaan mm. alaistensa ammattitaitoa.

Kahdeksas alaluku kokoaa kaksiportaisuuteen siirtymisen vaikutukset henkilöstöön. Vaikutuksia tarkastellaan rajavartioaseman päällikön näkökulmasta sekä henkilöstön omien kokemusten perusteella. Esille tuodaan myös näiden näkemysten eroavaisuuksia.

Yhdeksäs alaluku pohtii rajavartioaseman johtamista tulevaisuudessa. Jatkuvien muutosten tulessa henkilöstövalintojen merkitys korostuu ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta työn suunnittelu tulee toteuttaa siellä missä henkilöstö sitä käytännössä suorittaa.

Kaikissa alaluvuissa on tavoitteena vastata tutkimuksen pääongelmaan: miten kaksiportaiseen johtamisjärjestelmään siirtyminen on vaikuttanut rajavartioaseman päällikön tehtäviin ja toimenkuvaan? Alaluvut vastaavat myös tutkimuksen alaongelmiin. Tutkimustulokset esitellään rajavartioaseman päällikön näkökulmasta katsottuna.

Kuudennen luvun tarkoituksena on koota tutkimus yhdeksi kokonaisuudeksi. Luvussa tärkeimmäksi nousee tutkimuskysymyksiin vastaaminen. Keskeistä luvussa on myös tutkijan oma pohdinta ja tulkinta tutkimuksen tuloksista. Samalla pohditaan myös tutkimuksen reabilitteettia sekä validiutta. Luvun lopussa pohditaan myös tutkimuksen merkitystä ja hyödynnettävyyttä sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TUTKIMUKSEN TEORIA JA METODI

2.1 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten vuoden 2011 alussa tehty kaksipuoliseen johtamisjärjestelmään siirtyminen on vaikuttanut rajavartioaseman päällikön johtamistoimintaan ja mitkä asiat siihen ovat erityisesti vaikuttaneet. Tutkimuksessa tavoitteena on tuoda esille uuden johtamisjärjestelmän hyviä ja huonoja puolia. Tutkimuksen tulosten esittelyluvussa (luku 5) sekä johtopäätösluvussa (luku 6) pyritään tuomaan esille asioita, joita kannattaisi huomioida tulevaisuudessa rajavartioaseman johtamista ajatellen.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on tuoda esille niitä asioita ja ominaisuuksia joita rajavartioaseman päälliköltä vaaditaan, jotta hän kykenee hoitamaan tehtävänsä menestyksekkäästi. Esille tuodaan myös asioita, joita nykyiset rajavartioaseman päälliköt pitävät tärkeinä ja merkittävinä rajavartioaseman johtamisessa. Tutkimuksessa pohditaan, onko rajavartioaseman päällikkö enemmän asioiden johtaja vai henkilöstön johtaja.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on tutkia yhteistyötä ja sen merkitystä nyt ja erityisesti tulevaisuudessa. Tutkimuksessa selvitetään, miten yhteistyö toimii rajavartioston sisällä sekä muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen kanssa. Tutkimuksessa tuodaan esille yhteistyön vaikutuksia sekä tarpeellisuutta tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa tarkastellaan asioita pääasiallisesti rajavartioaseman päällikön silmin eli miten nykyiset rajavartioasemien päälliköt ovat kokeneet muutoksen vaikutukset. Tulosten esittelyluvussa tuodaan esille henkilöstön ajatuksia kaksipuolaisesta johtamisjärjestelmästä sekä johtopäätösluvussa pohditaan asioita tutkijan omin silmin katsottuna.

Tutkimusaihe on esitetty Lapin rajavartioston esikunnasta, joten tutkimus on rajattu kosketamaan sitä. Lapin rajavartiosto ei ole Rajavartiolaitoksen painopistealueen vartiosto, joten sen toiminta eroaa hyvin paljon esim. Kaakkois-Suomen rajavartioston toiminnasta mm. tehtävien ja ikärakenteen kautta. Lapin rajavartioston toimintaympäristö on hyvin monipuolinen ja se tuo mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia. Jatkuvat muutospainet vaikuttavat hyvin vahvasti koko henkilöstön toimintaan ja heijastuvat myös rajavartioaseman päälliköiden johtamistoimintaan erityisesti henkilöstöjohtamisen osalta. Lapin rajavartioston toimintaa aluetta ja sen vaikutuksia johtamistoimintaan käsitellään tarkemmin luvussa 4.

Tutkimuksessa käsitellään kaksiportaista johtamisjärjestelmää ja sitä, miten siihen siirtyminen on vaikuttanut johtamistoimintaan rajavartioasemalla. Tutkimuksessa ei vertailla uutta ja vanhaa järjestelmää vaan pyritään tuomaan esille uuden järjestelmän vaikutuksia rajavartioaseman päällikön toimenkuvaan ja tehtäviin. Esille tuodaan, mitkä asiat näihin muutoksiin ovat vaikuttaneet ja ovatko ne olleet hyviä vai huonoja. Tutkimuksen pääpaino on rajavartioaseman päällikön toiminnassa ja kaksiportaisen johtamisjärjestelmän johtamistoimintaan aiheuttaneissa muutoksissa.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja siinä vastataan kysymyksiin mitä ja miten sekä vähintään yhteen miksi-kysymykseen¹ Laadullisen tutkimuksen menetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään fenomenografiaa. Fenomenografia tutkii tieteellisen totuuden sijasta ihmisen arkipäivän ilmiöitä koskevia käsityksiä ja niiden ymmärtämistapoja, sitä kuinka maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa² Tutkimuksessa käytetään fenomenografiaa, koska siinä tutkitaan rajavartioasemien päälliköiden käsityksiä ja niiden eroavaisuuksia kaksiportaisuuteen siirtymisen vaikutuksista. Pohjalla on myös oppiminen uuteen organisatorakenteeseen.

Tutkimuksen pääaineistona ovat haastattelut, jotka tehtiin seitsemälle rajavartioaseman päällikölle. Haastattelu toteutettiin puolistruktuoituna eli teemahaastatteluna. Teemahaastattelu valittiin lomakehaastattelun (struktuoitu) sijasta siksi, että haastattelutilanteessa pystyttiin esittämään tarpeellisia lisäkysymyksiä sekä havainnoimaan haastateltavan ilmeitä ja eleitä. Teemahaastattelulla saatu tieto on syvempää kuin lomakehaastattelulla saatu tieto³. Muita tutkimuksessa käytettyä aineistoa ovat tutkimusmenetelmään liittyvä kirjallisuus, henkilöstölle suunnatun kyselyn vastaukset, lakitekstit, rajavartiolaitoksen asiakirjat, aiemmat tutkimukset sekä avoimista lähteistä (mm. internet) löytyvät tiedot.

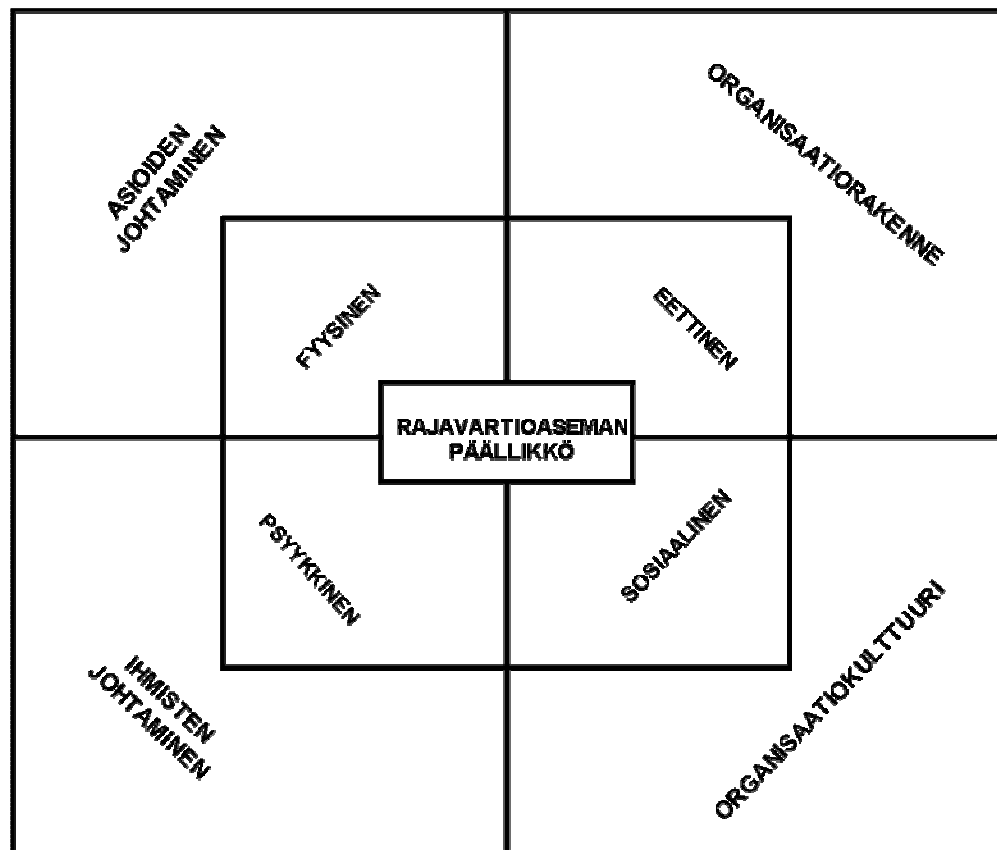
2.2 Tutkimuksen viitekehys, tutkimusongelmat ja käytetty aineisto

Tutkimuksessa tarkastellaan kaksiportaisen johtamisjärjestelmän vaikutuksia rajavartioaseman päällikön toimintaan johtamisen nelikentän kautta. Johtamistoimintaan vaikuttavat hyvin vahvasti henkilön omat ominaisuudet, joten johtamisen nelikentän lisäksi tutkimuksen tuloksia peilataan myös toimintakyvyn nelikentän kautta.

¹ Vilkkä Hanna: Tutki ja kehitä, Keuruu 2008, s. 53

² Metsämuuronen Jari: Laadullisen tutkimuksen perusteet, Metodologia-sarja 4., Jyväskylä 2008, s.

³ Sirkka Hirsijärvi, Helena Hurme: Teemahaastattelu 7.painos, Yliopistopaino Helsinki 1995, s. 38



KUVA 1 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen pääongelma:

- Miten kaksiportaiseen johtamisjärjestelmään siirtyminen on vaikuttanut rajavartioaseman päällikön tehtäviin ja toimenkuvaan?

Tutkimuksen alaongelmat:

- Mitkä asiat ovat vaikuttaneet rajavartioaseman päällikön johtamistoimintaan?
- Mitä ominaisuuksia vaaditaan tämän päivän ja tulevaisuuden rajavartioaseman päälliköltä?
- Mikä on yhteistyön merkitys kaksiportaisessa johtamisjärjestelmässä?

2.3 Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet

Kaksiportaisessa johtamisjärjestelmässä raja- ja merivartioasemat sekä rajatarkastusasemat ovat suoraan vartiostojen komentajien alaisia.⁴

⁴ Hallituksen esitys, HE186/2010 Hallituksen esitys Eduskunnalla laiksi rajavartiolaiton muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi

Rajavartiosto on rajavartiolaitoksen hallintoyksikkö, joka toimii rajavartiolaitoksen päällikön alaisuudessa. Rajavartioston komentaja johtaa hallintoyksikön toimintaa. Rajavartioston esikunta tukee komentajaa rajavartioston johtamisessa sekä hallinnossa.⁵

Rajavartioasema on hallintoyksikön toimipiste, jota johtaa rajavartioaseman päällikkö. Rajavartioaseman päällikön lähin esimies on vartioston komentaja.

Operatiivisella kenttätöiminnalla tarkoitetaan rajavartiolaitoksen valvontatehtävien ja hälytystöiminnan, niihin liittyvän rikostorjunnan ja yhteistöiminnan sekä muiden rajavartiolaitoksen kenttätöimintaan välittömästi vaikuttavien toimenpiteiden suunnittelua, suorittamista ja johtamista. Tavanomaisten tilanteiden sekä vaativien ja erityistilanteiden hallinta ovat osa operatiivista kenttätöimintaa.⁶ Operatiivista kenttätöimintaa on käsitelty tarkemmin luvussa 4.

Operatiivisella hallinnolla tarkoitetaan muuta kuin välittömään operatiivisen kenttätöiminnan johtamiseen liittyvää operatiivisen toiminnan suunnittelua ja johtamista.⁷ Operatiivista hallintoa on käsitelty tarkemmin luvussa 4.

Johtokeskus vastaa operatiiviseen kenttätöimintaan liittyen vartioston tilannekuvan ylläpitämisestä ja tukee kenttä- ja yleisjohtajan johtamistöimintaa. Johtokeskusten henkilöstö on operatiivisen kenttätöiminnan henkilöstöä.⁸

Yleisjohtaja on tehtävässään komentajan alainen. Hän vastaa vuoronsa aikana vartioston operatiivisen kenttätöiminnan johtamisesta vartioston operatiivisen johdon linjausten mukaisesti ja on vuoronsa aikana operatiivisen kenttätöiminnan tehtävissä työskentelevän henkilöstön esimies.⁹

Kenttäjohtaja on nimetty, kenttäjohtajalle asetetut vaatimukset täyttävä rajavartiomies. Hän vastaa yleisjohtajan alaisena kenttätöiminnan johtamisesta vastualueellaan työvuoronsa aikana.¹⁰

⁵ Laki rajavartiolaitoksen hallinnosta 15.7.2005/577, 2 luku 3 §

⁶ Rajavartiolaitoksen esikunta: Rajavartiolaitoksen operatiivisen kenttätöiminnan johtamis- ja koulutusjärjestelmä, käsky nro 601/40/2010, s. 2

⁷ RVLE 601/40/2010, s. 1

⁸ RVLE 601/40/2010, s. 4

⁹ RVLE 601/40/2010, s. 4

¹⁰ RVLE 601/40/2010, s. 2

Tilannejohtaja on tilanneorganisaatioon nimetty rajavartiomies, joka vastaa kenttä- tai yleisjohtajan alaisena tilanneorganisaation kenttätason johtamista.¹¹

Jaksopalaveri on yksi tai kaksi kertaa kuudessa viikossa pidettävä palaveri, johon osallistuvat komentaja tai apulaiskomentaja, toimistopäälliköt, toimialajohtajat, rajavartioasemien päälliköt, johtokeskuksen edustaja, koulutusupseeri, rikostorjunta- ja/tai -tiedustelu-upseeri sekä tarvittaessa muuta henkilöstöä. Palaverin tarkoituksena on käsitellä mm. ajankohtaisia asioita, toiminnan koordinoitua, yhteistoimintaa, esikunnan vaatimuksia rajavartioasemille sekä muita esille tulevia asioita. Palaveri toteutetaan Lapin rajavartiostossa videoneuvotteluna.¹²

2.4 Aiemmat tutkimukset

Johtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty menneinä vuosina useita niin sotilas- kuin siviiliorganisaatioissa. Tähän tutkimukseen liittyen esille tuli neljä tutkimusta, jotka suoranaisesti koskettivat johtamista rajavartiolaitoksessa johtamisen nelikentän alueella tai kaksiportaiseen johtamisjärjestelmään liittyen. Tähän tutkimukseen hyödynnettäviä tutkimuksia olivat Henna Nurmisen vuonna 2006 tekemä tutkimus ”Lapin rajavartioston organisaatiokulttuurin asettamat odotukset esimiesjohtamiselle transformationaalisen johtamisen näkökulmasta” sekä Janne Haurisen vuonna 2011 tekemä tutkimus ”Johtamiskäsitys Lapin rajavartiostossa”.

Ismo Kurki (1997) on tutkimuksessaan ”Rajavartioston organisaatio- ja johtamismallit kaksiportaisessa johtamisjärjestelmässä. Organisaatiomuutoksen aiheuttamia kustannusvaikutuksia.” tutkinut teoriaan pohjautuvalla kokeellisella tutkimuksella rajavartioston johtamista. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää rajavartiostolle optimaalinen rajavartiotoiminnan johtamisjärjestelmä. Kurki on pohtinut myös erilaisten järjestelmien kustannusvaikutuksia.¹³

Kurki esittää tutkimuksessaan, että johtamisjärjestelmää tulisi kehittää rajavartioalueiden kautta. Organisaatiomuutoksessa rajavartioalueet poistettiin, joten työ ei tältä osin tue tätä tutkimusta. Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan asioita johtamisen näkökulmasta, kun Kurki pohtii työssään asioita kustannusten näkökulmasta.

¹¹ RVLE 601/40/2010, s. 5

¹² Lapin rajavartiosto: Operatiivinen johtaminen ja valmius Lapin rajavartiostossa 1.1.2011 alkaen, esitysmateriaali, dia 13

¹³ Kurki Ismo: Rajavartioston organisaatio- ja johtamismallit kaksiportaisessa johtamisjärjestelmässä. Organisaatiomuutoksen aiheuttamia kustannusvaikutuksia, Helsinki MPKK 1997

Anna-Liisa Heusala (2006) on tutkimuksessaan ”Eettinen virkamiespätevyys suomalaisessa turvallisuuspolitiikassa” tutkinut poliisin ja rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuuria. Tutkimuksessaan hän toteaa, että poliisissa ja rajavartiolaitoksessa on vahvat sisäpiirikulttuurit, jotka arvostavat kenttäkokemusta. Molemmissa viranomaisissa on vahvasti teknistä, ammatillista ja tehtäväpätevyyttä korostava kulttuuri. Näissä organisaatioissa arvostetaan käytännön tekemistä sekä määrällisiä tuloksia. Heusalan mukaan myös jatkuvan muutoksen tilassa korostuu johtajuus.¹⁴

Heusala on tutkinut organisaatiokulttuuria, joka on johtamisen nelikentän yksi osa-alue. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten kulttuuri on muuttunut organisaatio muutoksen myötä. Tutkimuksessa pohditaan myös Heusalan tutkimuksessa esille tullutta ammattitaidon ja käytännön tekemisen merkitystä johtajan toiminnan osalta. Heusalan tutkimuksen tuloksia verrataan lyhyesti tämän tutkimuksen tuloksiin luvussa 5.

Henna Nurminen (2006) on tutkinut organisaatiokulttuuria pro gradu -tutkielmassaan, ”Lapin rajavartioston organisaatiokulttuurin asettamat odotukset esimiesjohtamiselle transformationaalisen johtamisen näkökulmasta”. Transformationaalisen johtamisen teoria on saanut alkunsa 1980-luvulla. Sen lähtökohdat perustuvat James McGregor Burnsin ja professori Bernard M. Bassin tutkimuksiin ja sitä pidetään yhtenä uutena johtamisen uuden paradigman koulukunnista. Transformationaalisen johtamisen pohjalta everstiluutnantti Vesa Nissinen on kehittänyt syväjohtamisen mallin, jota on käytetty mm. puolustusvoimissa vuodesta 1998 asti.

Tutkimuksessaan Nurminen on rakentanut viitekehyksen organisaatiokulttuurin ja transformationaalisen johtamisen ympärille. Nurminen on tapaustutkimuksessaan selvittänyt millaisia odotuksia organisaatiokulttuuri asettaa esimiehelle Lapin rajavartiostossa. Hän on tehnyt tutkimuksensa siihen aikaan, kun rajavartiolaitoksessa oltiin suunnittelemassa syväjohtamisen valmennuksen käyttöönottoa. Tutkimuksessaan hän on kohdentanut kyselyn sekä esimiehille että alaisille, saadakseen mahdollisimman kattavan kuvan organisaatiokulttuurin vaikutuksista. Nurminen toteaa tutkimuksessaan saamiensa tulosten perusteella, että organisaatiokulttuurin asettamat odotukset ovat yksilöllisiä (vapaus, haasteet) ja feministisiä (hyvät suhteet alaisen ja esimiesten välillä) arvoja. Lapin rajavartiosto pyrkii sietämään stressiä ja alaiset ja esimiehet pyrkivät tasavertaisuuteen. Hän myös toteaa, että syväjohtamisen mallin mukainen

¹⁴ Heusala Anna-Liisa: Eettinen virkamiespätevyys suomalaisessa turvallisuuspolitiikassa. Esimerkkinä poliisi ja rajavartiolaitos, Tampere 2006

yksilöllisten eroavaisuuksien huomioiminen toteutuu joiltakin osin Lapin rajavartiostossa. Esimiesten ja alaisten näkemykset kuitenkin selvästi erosivat toisistaan.¹⁵

Luvun viisi empiirisessä osiossa vertaan saamiani tuloksia Nurmisen tutkimukseen. Tutkimuksessaan hän kartoitti suuntaviivoja esimiesvalmennukselle, johon melkein kaikki rajavartioaseman päälliköt olivat osallistuneet. Tässä tutkimuksessa tuodaan esille lyhyesti heidän kokemuksiaan esimiesvalmennuksesta. Kokivatko he Nurmisen määrittämät suuntaviivat esimiesvalmennukselle oikeiksi. Nurmisen tutkimuksen tulos siitä, että alaisten ja esimiesten näkemykset poikkesivat selkeästi toisistaan, otetaan myös huomioon tässä tutkimuksessa kysyttäessä, miten muutos on vaikuttanut henkilöstöön. Tämä kysymys on esitetty kaikille rajavartioasemien johtajille sekä henkilöstön ajatuksia on kerätty toisen projektin yhteydessä tehdyssä kyselyssä.

Vuonna 2011 Janne Haurinen on tutkimuksessaan ”Johtamiskäsityksiä Lapin rajavartiostossa”, tutkinut Lapin rajavartioston rajavartioasemien päälliköiden johtamiskäsityksiä. Haurinen on kerännyt tutkimuksensa empiirisen aineiston kolmiportaisen organisaation aikana haastattelulomakkeella. Tutkimuksessaan hän on pyrkinyt tuomaan esille tietoa sen hetkisistä johtamistilanteesta ja -käsityksistä, joidenka hän on toivonut edesauttavan organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksensa empiiristä aineistoa hän on analysoinut syväjohtamiseen ja ajankohtaisiin johtamismalleihin verrattuna.

Haurisen tutkimuksen päähavaintona oli, että rajavartioasemien päälliköt kokivat ihmisten johtamisen keskeisimmäksi sisällöksi ja johtamiskäsitys kokonaisuudessaan on hyvin nykyaikainen eikä perustu perinteiseen sotilasjohtamiseen. Haurinen tuo esille tutkimuksensa pohdintaluvussa siirtymisen kaksiportaiseen johtamisjärjestelmään ja sen vaikutukset johtamistoimintaan. Haurinen on jatkanut tutkimustaan pro gradu -tutkielmassaan.¹⁶

Haurinen on tutkinut rajavartioasemien johtajien johtamiskäsityksiä. Tämän tutkimuksen luvun viisi empiirisessä osiossa verrataan tämän hetken käsityksiä Haurisen tutkimuksessa esille tulleisiin. Luvussa verrataan lyhyesti myös Haurisen pohdintoja organisaatiomuutoksen vaikutuksista tässä tutkimuksessa esille tulleisiin vaikutuksiin.

¹⁵ Nurminen Henna: Lapin rajavartioston organisaatiokulttuurin asettamat odotukset esimiesjohtamiselle transformationaalisen johtamisen näkökulmasta Tapaustutkimus, Lapin yliopisto 2008

¹⁶ Haurinen Janne: Johtamiskäsitys Lapin rajavartiostossa, Lapin yliopisto 2011

2.5 Johtamisen ja johtajan toimintakyvyn nelikenttä

2.5.1 Johtamisen nelikenttä

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta pyritään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset henkilöt toimimaan organisaation arjessa yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.¹⁷ Johtaminen on kontekstisidonnaista. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamistavat ovat läheisesti yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu¹⁸

Huhtinen jakaa johtamisen osa-alueet seuraaviin kokonaisuuksiin (kenttiin): organisaatorakenne (organisation structure), organisaatiokulttuuri (organisation culture), johtaminen (management) ja johtajuus (leadership). Nämä osa-alueet voidaan nähdä keskinäisessä riippuvuussuhteessa sekä pysyvinä osa-alueina johtamisen muuttuvassa trendi-, malli- ja ilmiökentässä. Kaikkien osa-alueiden tulee olla tasapainossa, jotta johtaminen onnistuu.¹⁹

Organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri osaltaan määrittävät, millaista organisaation päivittäinen johtaminen on. Ne määrittävät johtamisen mahdollisuuksia eli mitä sillä voidaan saada aikaan. Johtamisessa voidaan vaikuttaa mahdollisuuksien mukaan ihmisiin ja asioihin. Näiden kahden vaikuttamisen välillä tulee kuitenkin huomioida yhteys. Vaikuttamalla ihmisiin voidaan vaikuttaa asioihin ja vaikuttamalla asioihin voidaan vaikuttaa ihmisiin. Jos muutos pyritään saamaan aikaan vaikuttamalla ihmisiin, on kyseessä leadership-johtaminen. Muutoksen aikaansaaminen asioihin vaikuttamalla, on management-johtamista.²⁰

Kiurun mukaan johtamisen osa-alueet voidaan nähdä myös työkalupakkeina, joissa osa-alueisiin kuuluvat käsitteet, mallit, teoriat ja kokemukset toimivat työkaluina. Näillä työkaluilla pyritään vaikuttamaan tavoitteen saavuttamista edistäviin ja haittaaviin tekijöihin. Leadership-organisaatiokulttuuri -työkalupakkiin kuuluvat ne käsitteet, mallit, teoriat ja kokemukset, jotka liittyvät ihmiseen ja ihmisen väliseen toimintaan. Management-

¹⁷ Seeck Hannele: Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 18

¹⁸ Seeck, s.326

¹⁹ Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos: Pääliikkön käsikirja, Tampere 2012, s. 21

²⁰ Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, toim. Jukka Kiuru: Johdatus johtamiseen, Helsinki 2009, s. 16

organisaatorakenne -työkalupakkiin kuuluvat ne käsitteet, mallit, teoriat ja kokemukset, jotka liittyvät tehtäviin, prosesseihin, päätöksen tekoon ja suunnitteluun.²¹

Organisaation olemassaolon tarkoitus luo perustan ja yleisen viitekehyksen organisaation rakenteille ja rutiineille.²² Organisaatiolla tulee olla sille määritetyt tai sen itse määrittämät tehtävät ja tavoitteet, jotta se voi toteuttaa tarkoitustaan.²³ Nämä tehtävät ja tavoitteet luovat organisaatioille myös arvot, joita ne pyrkivät ylläpitämään. Jokaisella organisaatiolla on myös visionsa (tulevaisuuden kuvat), joilla ne pyrkivät motivoimaan henkilöstöä asetettuihin tavoitteisiin. Organisaatiota voidaan pitää yleisesti sosiaalisena, taloudellisena ja teknisenä välineenä, jonka avulla eri ihmisten panos voidaan muodostaa yhteen ja sitä kautta päästä asetettuihin tavoitteisiin, joihin yksilö ei yksikseen voisi päästä. Organisaatio säätelee tehtävien jakoa sekä toimivalta- ja vastuusuhteita. Organisaatio rakenteen on pyrittävä mukautumaan ympäristön muutoksiin.²⁴

Organisaation rakenteisiin ja rutiineihin kasvaa ajan myötä ilmiö, jota kutsutaan organisaatiokulttuuriksi.²⁵ Se ohjaa ja määrittelee organisaatiossa toimivien elämää ja työskentelyä²⁶. Kulttuurin kehittyminen perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen jatkuvuuteen. Ihmiset, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kehittävät yhteisiä käsitteitä normeja, uskomuksia, merkityksiä ja arvoja sekä muita kulttuurillisia perinteitä keskenään. Yhteisö, joka on ollut pitkään vuorovaikutuksessa keskenään, kehittää yhteisen tulkintakehyksen, joka on monimutkainen käsitys maailmasta. Tätä kehystä aletaan pitää itsestään selvyytenä ja se saa oman käsitteistönsä. Kulttuuri ei ole vaan kiinteä sosiaalinen rakennelma vaan sitä ylläpidetään, suojellaan ja uudistetaan jatkuvasti.²⁷ Johtamiskulttuuri on myös osa organisaatiokulttuuria ja sillä tarkoitetaan päällikön johtamistapaa. Johtamiskulttuuriin sisältyvä ihmiskäsityksen, voidaan katsoa olevan yksi organisaation arvoista²⁸

Johtamisen yleisen mallin mukaan asioiden johtamiseen (management) kuuluu täydelliseen johtamisprosessiin sisältyvä tehtävien ja toiminnan johtaminen. Asioita johdettaessa edellyte-

²¹ Kiuru, s. 18-19

²² Nissinen Vesa: Varusmiesten päällikkökoulutuksen perusteet, Helsinki 1997, s. 54

²³ Kiuru, s. 15

²⁴ Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen laitos, toim. Mikko Valtanen: Johtamisen sosiaalipsykologia Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, Helsinki 2008, s. 140

²⁵ Nissinen, s. 55

²⁶ Valtanen, s. 125

²⁷ Seeck, s. 216

²⁸ Nissinen, s. 56

tään analyttistä informaation käsittelyä, loogista ja intuitiivista päätöksentekoa sekä ajankäytön hallintaa. Asioiden johtamisen tärkein osa-alue on päätöksenteko.²⁹ Management-johtajaa voidaan kutsua myös kontrolloivaksi johtajaksi. Kontrolloiva johtaja pyrkii saavuttamaan tavoitteensa alaisten tavoitteista riippumatta. Hän ei ole aidosti kiinnostunut alaisistaan ja hänen tehokkuutensa perustuu asioiden johtamiseen. Kontrolloiva johtaja valvoo aktiivisesti kaikkea toimintaa.³⁰ Management-johtaja tekee oikeita asioita oikealla tavalla.

Ihmisten johtaminen (leadership) on johtajan ja johtamisympäristössä toimivien ihmisten välistä tavoitteellista vuorovaikutusta, jonka avulla johtaja pyrkii saamaan optimaalisesti käytöön organisaationsa inhimilliset voimavarat ja pyrkii suuntaamaan ne oikein tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen yleisessä mallissa ihmisten johtaminen perustuu syväjohtamisen mallin mukaiseen johtamiskäyttäytymiseen.³¹ Leadership-johtaja on syväjohtaja, joka pyrkii omalla käyttäytymisellään saamaan muut ihmiset toimimaan mahdollisimman tehokkaasti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hän pyrkii tunnistamaan alaistensa motiivit ja kasvutarpeet ja näin ollen sitouttamaan alaisensa kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on luoda esimiehen ja alaisen välille kehittyvä vuorovaikutussuhde.³² Leadership-johtaja pyrkii tekemään oikeita asioita, mutta ei keskity havainnoimaan asioiden täydellistä oikein toteuttamista.

2.5.2 Johtajan toimintakyvyn nelikenttä

Toimintakyvyllä tarkoitetaan yksilön kykyä toimia. Sotilasjohtajuudessa sillä tarkoitetaan fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten sekä eettisten osa-alueiden kokonaisuutta, joiden keskiössä on yksilön identiteetti. Toimintakyky rakentuu koko elämän läpi kestävässä vuorovaikutusprosessissa kasvatuksen, ympäristön ja kokemuksen kautta.³³

Toimintakyvyn kaikki osa-alueet ovat kiinteästi liitoksissa toisiinsa. Mikäli toimintakyvyn jollakin alueella on haasteita, vaikuttavat ne myös muihin osa-alueisiin. Toimintakykyyn vaikuttaa hyvin paljon yksilön ikä ja sen kautta saadut elämäkokemukset. Tässä tutkimuksessa on hyvin havaittavissa toimintakyvyn osalta se, että haastatellut rajavartioasemien päälliköt ovat vanhempaa opistoupseereiden ikäluokkaa.

²⁹ Nissinen, s. 56

³⁰ Vuorio Ville-Veikko: Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksikössä, Helsinki 2011, s. 15

³¹ Nissinen, s. 58

³² Vuorio, s.15

³³ MPKK JOSPEL, 2012, s. 58

Fyysisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan kestävyyttä, voimaa, nopeutta ja taitoja eli sotilaan keuhollisuutta. Näitä fyysisiä valmiuksia ja ominaisuuksia voidaan kehittää harjoittelulla. Jokaisen johtajan tulee huolehtia omasta fyysisestä toimintakyvystään ja olla esimerkkinä alaisille. Hänen tulee myös kannustaa alaisiaan kehittämään omaa fyysistä toimintakykyä.³⁴ Rajavartiomiehen fyysinen suorituskky arvioidaan testien ja lääkärintarkastuksen perusteella. Jos virkamiehen fyysinen suorituskky ei vastaa tehtävän asettamia vaatimuksia, hänet voidaan siirtää toiseen tehtävään, mikäli sen katsotaan aiheuttavan vaaraa työturvallisuudelle tai tehtävän suorittamiselle.³⁵

Psyykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan mm. valmiutta hahmottaa kokonaisuuksia ja tärkeitä yksityiskohtia sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Sillä viitataan myös aloitteellisuuteen, aktiivisuuteen sekä stressinsietokykyyn. Johtajalla tulee olla kyky selviytyä vaikeistakin tilanteista sekä sietää stressiä. Itseluottamus on tärkeä osa psyykkistä toimintakykyä. Se mahdollistaa aloitteellisen sekä rohkean päätöksenteon vaikeissakin tilanteissa.³⁶

Sosiaalisella toimintakyvyllä tarkoitetaan johtajan vuorovaikutustaitoja ja ihmissuhteita. Syväjohtamisen malli toimii ihmisten johtamisen ja vuorovaikuttamisen keskeisenä tekijänä.³⁷ Rajavartiolaitoksessa on myös koulutettu johtajille syväjohtamisen mallia, joka perustuu neljään kulmakiveen: luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus. Syväjohtaja vaikuttaa koko organisaation tehokkuuteen. Organisaatio saavuttaa ja jopa ylittää sille annetut tavoitteet.³⁸ Syväjohtajuus liitetään myös johtamisen nelikentän leadershipiin.

Eettisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan moraalitietoisuutta, oikeustajua sekä vastuuntunnetta. Eettinen toimintakyky on kiinteästi sidoksissa päätöksentekoon, mikä voi vaikuttaa johtajan omaan tai johdettavan joukon toimintaan. Eettiseen toimintakykyyn liittyvät läheisesti arvot ja arvostus, joita johtaja ilmentää omassa johtamistoiminnassaan. Johtajan ammattitaito ja toimintaympäristön hyvä tuntemus tukevat hänen eettistä toimintakykyään ja päätöksentekoaan. Johtajan tulee tuntea ja ymmärtää toimintaan vaikuttavat normit, säännöt ja ohjeet sekä hänen tulee pitää kiinni sovitusta pelisäännöistä. Johtaja voi omalla toiminnallaan tukea myös alaisensa eettisen toimintakyvyn kehittymistä.³⁹

³⁴ MPKK JOSPEL, 2012, s. 65-66

³⁵ Rajavartiolaitoksen esikunta: Fyysinen kunto ja kenttäkelpoisuus, RVLPAK B.22, s. 1

³⁶ MPKK JOSPEL, 2010, s. 62

³⁷ MPKK JOSPEL, 2010, s. 62

³⁸ MPKK JOSPEL, 2010, s. 56-57

³⁹ MPKK JOSPEL, 2010, s.63-65

2.6 Laadullinen tutkimus

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tulkinnallisia, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä.⁴⁰ Laadullisessa tutkimuksessa vastataan kysymyksiin mitä ja miten sekä vähintään yhteen miksi-kysymykseen.⁴¹ Siinä halutaan ymmärtää ja kuvata ilmiöitä niiden luonnollisissa olosuhteissa. Siinä tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Ilmiöitä kuvataan niiden merkityksien avulla, joita ihmiset niille antavat. Nämä merkitykset ilmenevät suhteina, jotka muodostavat merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet ilmenevät ihmisistä lähtevinä ja ihmiseen päättyvinä tapahtumina.⁴²

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään inhimillistä toimintaa tutkittavien omien käsityksien eli todellisuudesta tehtyjen kuvauksien kautta. Laadullisella tutkimuksella on myös mahdollista saavuttaa tapahtumaketjuja, jotka ihmiset kokevat merkityksellisiksi, esim. oman elämän kulku tai pidemmälle ajalle sijoittuvat asiat. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei pyritä yleistämään siten, että ne koskettaisivat kaikkia ihmisiä, koska ihmisen toiminta käsitetään intentionaaliseksi ja ainutkertaiseksi. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on myös se, että tutkimuksella ei pyritä löytämään totuutta tutkittavasta asiasta. Sen tavoitteena on tulkintojen avulla saavuttaa ihmisen toiminnasta tai hänen tuottamastaan kulttuuri-tuotteesta jotakin sellaista, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa.⁴³

Laadullisella menetelmällä tehtävään tutkimukseen sisältyy aina kysymys: *mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan?* Tällöin tutkimuksen tekijän tulee tutkimuksessaan täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina omakohtainen tuntemus, kun taas käsitys voi olla yhteisön perinteinen ja tyypillinen tapa ajatella. Tutkimuksella yritetään saada tutkittavien omat näkökulmat ja ajatukset esille: millaisia merkityksiä he antavat toiminnalleen ja kuinka he sen käsittävät.⁴⁴

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten rajavartioasemien päälliköt ovat kokeneet kaksipuoliseen siirtymisen ja miten he näkevät sen vaikuttaneen johtamistoimintaan rajavartioasemalla.

⁴⁰ Metsämuuronen, s. 9

⁴¹ Vilkka, s. 53

⁴² Vilkka, s. 97

⁴³ Vilkka, s. 97-98

⁴⁴ Vilkka, s. 97-98

Useimmat tutkimuksessa haastatelluista rajavartioasemien päälliköistä olivat toimineet tehtävässä myös kolmiportaisen organisaation aikana, joten heidän osaltaan tutkimuksessa oli mahdollista luoda lyhyttä tapahtumaketjua muutoksen vaiheisiin. Kuten laadullisen tutkimuksen lähtökohtiin kuuluu, myöskään tässä tutkimuksessa ei saavuteta yhtä ja ainoaa vastausta siihen, miten uusi johtamisjärjestelmä on vaikuttanut johtamistoimintaan rajavartioasemalla. Haastateltavien kokemukset ja ajatukset eroavat osittain toisistaan kokemusten, työssäoloajan ja toimipaikan mukaan.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaiseen dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman mukaan.⁴⁵ Tässä tutkimuksessa pääaineisto koostuu rajavartioasemien päälliköiden haastatteluista, mutta tutkimuksessa hyödynnetään myös kyselyn sekä erilaisten asiakirjojen käyttöä aineistona.

2.7 Fenomenografisesta tutkimuksesta yleisesti

Tutkimuksessa päätavoitteena on tutkia rajavartioaseman päälliköiden käsityksiä kaksiporaisuuteen siirtymisen vaikutuksista sekä havainnoida myös sitä onko näissä käsityksissä eroavaisuuksia. Laadullisen tutkimuksen menetelmistä tutkimuksessa käytän fenomenografiaa. Fenomenografia tutkii laadullisesti erilaisia tapoja, joilla ihmiset kokevat tai ajattelevat eri ilmiöitä.⁴⁶

Sanan etymologinen tausta: fenomeeni (kreikk. phaino'meno) tarkoittaa ilmiötä ja grafiikka (kreikk. graphein) tarkoittaa piirtämistä eli fenomenografia tarkoittaa sanana ilmiön kuvaimista tai siitä kirjoittamista.⁴⁷ Se tutkii tieteellisen totuuden sijasta ihmisen arkipäivän ilmiöitä koskevia käsityksiä ja niiden ymmärtämistapoja, sitä kuinka maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa.⁴⁸ Ihmisten käsitykset samasta ilmiöstä vaihtelevat henkilöstä toiseen.⁴⁹ Tämä oli havaittavissa myös haastateltavien vastauksien eroavaisuuksista. Vastausten vaihtelevuuteen vaikuttivat mm. haastateltava ikä, työkokemus, tämän hetkinen työpiste sekä

⁴⁵ Tuomi Jouni, Sarajärvi Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Jyväskylä 2009, s. 71

⁴⁶ Sherman Robert R. & Rodman B. Webb: Read Qualitative Research in Education: Focus and Methods, Lontoo 2001, s. 144

⁴⁷ Tervakari A-M: Fenomenografia, TTY/Hypermedia/Hypermedian jatko-seminaari 18.03.2005, s. 2

⁴⁸ Metsämuuronen, s. 34-35

⁴⁹ Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen Eija, Saari Seppo: Laadullisen tutkimuksen työtapoja, Rauma 1996, s. 114

henkilön muut luonteenpiirteet. Käsitykset ovat myös dynaamisia ilmiöitä, jotka saattavat muuttua. Fenomenografisesti katsottuna on olemassa vain yksi maailma, josta ihmiset muodostavat erilaisia käsityksiä.⁵⁰

Fenomenografisen tutkimuksen keskus sijaitsee Göteborgin yliopistossa, jossa sen kehittäjä, Ference Marton, sovelsi menetelmää tutkiessaan opiskelijoiden käsityksistä oppimiseen 1970-luvulla.⁵¹ Fenomenografia merkitsi merkittävää siirtymää ulkoisen käyttäytymisen tutkimuksesta ajattelun tutkimisen alueelle ja opettamisen tutkimuksesta oppimisen tutkimukseen.⁵² Fenomenografinen lähestymistapa on saanut sijaa Pohjoismaissa, Iso-Britanniassa ja Australiassa, mutta amerikkalaisessa menetelmäkirjallisuudessa sitä ei ole juuri ollenkaan.⁵³

Fenomenografisessa tutkimusnäkökulmassa voidaan erotella kaksi eri tiedon tasoa. Tässä tutkimuksessa pyritään tutkimus viemään toiselle asteelle. Ensimmäisen asteen tutkimusnäkökulma pyrkii hahmottamaan tutkittavien laadullisesti erilaiset tavat käsittää ja ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Toiseen asteen näkökulma vie tarkastelua syvemmälle. Tutkija pyrkii luomaan tulkintaa ihmisten käsityksistä ja niiden merkityssisällöistä kyseisessä kohdeilmiössä. Tutkija tarkastelee millaiseksi ilmiön merkitys muodostuu erilaisten käsitysten kautta. Tällöin tutkittavaksi tulevat myös tutkittavien ajattelumuodot ja kokemukset.⁵⁴

Fenomenografisen tutkimuksen keskeinen tutkimuskohde on edelleen oppiminen ja toinen tutkimuksen keskeinen kohde on eri tieteenalojen tiedonmuodostus. Fenomenografisella tutkimusotteella on tutkittu henkilöiden käsityksiä mm. planeettojen liikkeestä, valosta, energian kiertokulusta, ihmisen toiminnasta historiassa sekä sodan syntyä.⁵⁵ Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia johtamista ja sen kehittymistä organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimuksessa tutkitaan myös oppimista uuteen organisaatiomalliin sekä siinä toimimiseen.

Fenomenografiassa on myös olemassa erilaisia lähestymistapoja. Diskursiivinen lähestymistapa tarkastelee käsitysten muodostumista yleisellä tasolla ja keskustelua irrallaan kontekstista. Tavoitteena on tällöin muodostaa käsitys "kollektiivisesta mielestä". Kokeellisessa feno-

⁵⁰ Metsämuuronen, s.34-35

⁵¹ Syrjälä ym. s. 115

⁵² Tuominen J:Luentomoniste FENOMENOGRAFIA osana LAADULLISTA TUTKIMUSTA, Helsinki 2012, dia 4

⁵³ Puusa Anu & Juuti Pauli: Menetelmäviidakon raivaajat, Hansaprint 2011, s

⁵⁴ http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html

⁵⁵ Syrjälä ym, s. 115

menografiassa asetetaan koeryhmä ja kontrolliryhmä. Tässä yhteydessä voidaan käyttää myös kvantitatiivisia menetelmiä. Naturalistisessa fenomenografiassa perusajatuksena on koota aineisto autenttisissa, luonnollisissa sosiaalisissa tilanteissa. Aineistoa analysointia varten voidaan koota esim. nauhoittamalla ja havainnoimalla. Tavoitteena on tällöin selvittää millaisia käsityksiä ihmiset muodostavat ilmiöstä ja miten käsitys mahdollisesti muuttuu. Hermeneuttinen fenomenografia hyödyntää aineistoa, joka ei ole varta vasten koottu fenomenografista analysointia varten. Hermeneuttisen fenomenografian tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa asia syvemmin hyödyntäen hermeneuttista tutkimusotetta. Tutkijalla on esikäsitys asiasta, jota hän pyrkii laajentamaan ja/tai syventämään vaihtelemalla tarkastelun näkökulmaa (esim. kokonaisuus - yksityiskohdat). Fenomenologis-fenomenografisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on enemmänkin ilmiön kokemus kuin ilmiöön liittyvien käsitysten väliset suhteet.⁵⁶

Tässä tutkimuksessa on käytetty hermeneuttista fenomenografiaa. Aineisto on lähestymistavasta poiketen kerätty kuitenkin juuri tätä fenomenografista tutkimusta varten. Tutkijalla on ollut esiymmärrys siitä, mitä rajavartioaseman päällikön tehtäviin kuuluu ja millä tavalla rajavartioasemaa johdetaan. Tutkijalla ei ole kokemusta kolmiportaisesta johtamisjärjestelmästä yhtä paljon kuin kaksiporaisesta järjestelmästä. Tutkijalla oli henkilökohtaisesti oman oppimisen kannalta tavoitteena laajentaa ja syventää tutkimuksen kautta myös omaa ammattitaitoaan. Tavoitteena tutkimuksessa on selvittää rajavartioasemien päälliköiden kokemuksia uudesta organisaatiosta, joten osaltaan esille tulee myös fenomenologis-fenomenografinen lähestymistapa.

Fenomenografia ja fenomenologia ovat luonteeltaan samanlaisia, koska molemmat pyrkivät tuomaan esille ihmisten luonnollisia kokemuksia ja tietoisuutta. Ne eroavat toisistaan käyttötarkoituksen mukaan.⁵⁷ Fenomenografian tieteenfilosofiset taustaolettamukset muistuttavat konstruktivismia ja fenomenologiaa. Fenomenografiassa kontruoinnin sijaan puhutaan konstituoinnista eli siitä miten käsitykset muodostuvat ja millaisia ne ovat luonteeltaan. Yksilö rakentaa tulkintaa tilanteista aikaisempien käsitysten, tietojensa ja kokemustensa pohjalta. Yhtymäkohdista huolimatta fenomenografian tutkijat tekevät käsitteellisen eron kognitiivisen psykologiaan sekä yleisemmin konstruktivismiin.⁵⁸

⁵⁶ Tervakari, s. 4

⁵⁷ Marton Ference, Booth Shirley: Learning and awareness, New Jersey 1997, s. 117

⁵⁸ Huusko Mira, Paloniemi Susanna: Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä, Kasvatus 2/2006, s. 164

Fenomenografisen tutkimuksen perustana on käsitys ilmiöiden ja ihmisen ajattelun suhteesta sekä tiedonmuodostamisen ehdoista. Fenomenografi näkee ihmiset rationaalisina olentoina, jotka liittävät oliot ja tapahtumat mielessään selittäviin yhteyksiin. Fenomenografialla on yhtymäkohtia fenomenologian kanssa. Fenomenologia haluaa kuvata ihmisen elämismaailmaa, jossa ihminen elää.⁵⁹ Fenomenologiassa pohditaan miten elämismaailmaa voi lähestyä riippumatta siitä, onko sen takana objektiivista todellisuutta vai ei. Marton otti fenomenografian perusteita määritellessään kannan todellisuuteen ja inhimillisen kokemuksen ongelmaan hylkäämällä kaksinaisen dualistisen käsityksen. Fenomenografia ei Martonin mukaan oletta erilistä objektiivista todellisuutta, josta ihminen muodostaisi omien aistiensa avulla mielellisiä kuvauksia, representaatioita ja kehittäisi niistä oman subjektisen maailmansa. Ilmiö tai ongelma ei ole olemassa ilman ihmisen ajattelua. On olemassa yksi maailma, jonka ihmiset kokevat eri tavoin.⁶⁰ Fenomenografiassa myös tutkimuskohde on osaltaan tietoa, jolloin ontologiset oletukset ovat myös osa epistemologisia oletuksia tai toisaalta epistemologinen asema on osoitettu ontologisesti.⁶¹

Fenomenografisen taustaolettamuksen mukaan todellisuus on ihmiselle aina sitä, miten hänen itse käsittää. Fenomenografia ei tämän vuoksi pyri arvottamaan ihmisten käsityksiä vaan pyrkii tuomaan niitä näkyviksi.⁶² Tutkimuksen aineiston keräämisvaiheessa on pyritty siihen, että rajavartioasemien päälliköt tuovat esille asioita juuri niin kuin he itse ne kokevat/käsittävät. Eivätkä kuin muut ne käsittävät. Useat päälliköt totesivatkin, että *”minä olen tämän kokenut näin, joku muu voi olla asiasta eri mieltä”*.

Todellisuudesta tutkija voi saada tietoa tutkimalla ihmisten käsityksiä todellisuudesta. Todellinen maailma ilmenee ihmisille heidän käsityksiensä kautta. Käsitykset voivat olla henkilön omassa mielessä muodostuneita (elämäkokemukset) tai yhteisössä vallitsevan toiminta- tai tapakulttuurin kautta muodostuneita (säännöt yms.).⁶³ Aineiston analyysivaiheessa oli havaittavissa, että osa käsityksistä oli täysin rajavartioasemien päälliköiden henkilökohtaisia, kun taas osassa näkyi rajavartiolaitoksen toimintatapojen mukaisia vastauksia.

Martonin mukaan on olemassa rajallinen määrä tapoja, joilla ihmiset kokevat, käsittävät ja ymmärtävät tiettyä ilmiötä. Fenomenografian avulla tavoitteena onkin löytää ja pyrkiä ku-

⁵⁹ Marton ym., s. 117

⁶⁰ Syrjälä ym., s. 116

⁶¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Phenomenography>

⁶² Tuominen, dia 5

⁶³ Tuominen, dia 5

vaamaan tätä ajattelutapojen erilaisuutta. Tutkimuksella ei siis pyritä löytämään ilmiön ole-
musta, vaan sitä määrittelevät termit ja niiden suhteet sekä niiden vaihtelut.⁶⁴

Ihmisten käsitykset muodostuvat kokemuksien kautta. Fenomenografisen käsityksen mukaan
käsityksen muotoutumiseen liittyy myös kokemustapojen ja ajattelun muotojen taso. Se,
kuinka ihminen näkee (rajaa ajattelun kohteen), vaikuttaa siihen, mitä näkee. Käsityksellä
tarkoitetaan perustavaa laatua olevaa ymmärtämistä tai näkemystä asiasta. Se on siis pysy-
vämpi kuin mielipide.⁶⁵

Ihmisellä voi olla myös useita käsityksiä samasta ilmiöstä ja niitä voidaan käyttää ristiriitai-
sesti. Käsityksen kuvaamisesta onkin käytetty useita merkityksiä: tapa hahmottaa, nähdä sekä
ymmärtää. Ihmisen käsitys ei ole koskaan täydellinen kuva ilmiöstä vaan yksi näkökulma
siihen.⁶⁶

Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii luokittelemaan käsitykset niiden merkitysten
perusteella kuvauskategorioihin. Merkityksistä tutkija pyrkii kokoamaan abstraktimpia merki-
tysluokkia (kategorioita), joiden avulla erilaisia merkityksiä pyritään selittämään.

Tuloksena syntyy tutkijan konstruoima kuvaus merkitysluokista ja niiden välisiä loogisista
yhteyksistä eli kuvauskategoriat. Kuvauskategorioita ovat horisontaalinen, vertikaalinen ja
hierarkkinen.⁶⁷

Horisontaalisessa kuvauskategoriassa kaikki ilmiötä kuvaavat näkökulmat ovat samanarvoi-
sia. Tavoitteena on etsiä mahdollisimman monenlaisia käsityksiä ilmiöstä. Horisontaalinen
kuvauskategoria on käytetyin muoto. Vertikaalisessa kuvauskategoriassa seurataan tietyn
henkilön tai henkilöiden käsityksiä ja niiden muutoksia tietyn ajan sisällä. Käsitystyyppit asete-
taan nousevaan järjestykseen esim. ajallisen esiintymisen tai yleisyysasteen perusteella. Hie-
rarkkisessa kuvauskategoriassa halutaan selvittää, ovatko jotkut käsitykset kehittyneempiä kuin
muut.⁶⁸ Tässä tutkimuksessa käytetään horisontaalista kuvauskategoriaa. Kaikkien rajavartio-
asemien päälliköiden ajatukset ovat tasavertaisia työyksiköstä riippumatta, vaikka eroavai-
suudet työyksiköiden välillä ovatkin selkeästi havaittavissa.

⁶⁴ Tervakari, s. 3

⁶⁵ Tervakari, s.

⁶⁶ Tuominen, dia 6

⁶⁷ Tervakari, s.

⁶⁸ Tuominen, dia 7

Fenomenografiassa ensisijainen tiedonkeruu menetelmä on haastattelu. Mitä kysymme ja miten kysymme ovat erittäin tärkeitä tekijöitä fenomenografisessa tutkimuksessa.⁶⁹ Suomessa on käytetty avoimia tai teemoittaan eteneviä haastatteluja, ryhmähaastatteluja, kirjoitelmia, dokumentteja ja kyselyitä sekä näiden yhdistelmiä. Käytetyin aineistokeruu menetelmä on haastattelu. Aineiston hankinnassa keskeisintä on kysymyksen asettelu, jotta erilaiset käsitykset ilmenevät aineistosta.⁷⁰

Tässä tutkimuksessa on käytetty fenomenografialle tyypillistä tiedonkeruumenetelmää, haastattelua. Haastattelut on tehty puolistruktuoituna eli teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa sen aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa, mutta tarkkoja kysymysten muotoja ja järjestyksiä ei ole.⁷¹ Haastattelut on tehty rajavartioasemien päälliköille (7kpl). Tutkimuksen aineistona on käytetty myös toisen projektin yhteydessä henkilöstölle tehtyä kyselyä, johon liitettiin kysymys tähän tutkimukseen liittyen. Tutkimuksessa on hyödynnetty myös erilaisia asiakirjoja ja aiempien tutkimusten tuloksia. Tutkimuksessa ei ole siis käytetty vain yhtä fenomenografian aineiston hankinta menetelmää vaan niiden yhdistelmiä.

Fenomenografinen tutkimus saa kritiikkiä mm. siitä, että saatavat tulokset eivät ole yleistettävissä käytännön ongelmaratkaisuun, koska se on tehty ns. suljetussa tilanteessa. Tutkimuksesta saatavat tulokset ovat yleisiä eli käsityksiä tarkastellaan teorian tasolla. Tutkimuksessa muodostuneet käsitykset ovat myös kontekstisidonnaisia, joten ne eivät ole helposti käytettävissä toisessa yhteydessä. Tutkimuksella ei välttämättä myöskään saavuteta sitä tosiasiaa, että käsitykset voivat muuttua. Ihmisillä on erilaisia käsityksiä, joten onko sitten tarpeellista pohdita sitä, mikä on oikein ja mikä on väärin? Kategorisointi voi myös jäädä tutkimuksessa kesken, jolloin niiden välistä vertailua ei tehdä tai koko kategorisointijärjestelmä jää tekemättä.⁷²

Lapin rajavartiostossa on toimittu kaksiportaisessa johtamisjärjestelmässä vuoden 2011 alusta alkaen. Tutkimuksen haastattelut on tehty syksyllä 2012, jolloin kokemusta uudesta järjestelmästä on jo kertynyt paljon ja siihen on totuttu. Mikäli tutkimus olisi tehty esim. vuoden 2011 syksyllä, tulokset olisivat voineet olla erilaiset, koska silloin uuteen järjestelmään vielä tutustuttiin. Tällöin esille olisi voinut nousta enemmän haasteita ja hankaluuksia kuin mitä tässä tutkimuksessa esille tuli. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa tuleekin huomioida se, että

⁶⁹ Sherman Robert R. ym, s. 154

⁷⁰ Huusko ym., s. 163-164

⁷¹ Hirsijärvi ym.1995, s.36

⁷² Metsämuuronen, s. 36

sen tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia vartiostoja, sillä saadut tulokset ovat tiettyjen henkilöiden käsityksiä ja näkemyksiä asioista, jotka he jokainen kokevat eri tavalla.

Fenomenografisessa tutkimuksessa ei voida vaatia toistettavuutta, joten tältä osalta se ei lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija on laadullisessa tutkimuksessa aina tutkimusvälineenä, joten luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan teoreettinen perehtyminen aiheeseen ja merkitysten omakohtaisuus. Tutkija voi pyrkiä parantamaan tutkimuksensa luotettavuutta antamalla tarkan kuvauksen tutkimusprosessistaan. Haastattelujen huolellinen litterointi ja aineistoon perehtyminen lisää luotettavuutta. Tutkimuksessa tutkijan tulee myös itse arvioida tutkimuksen luotettavuutta.⁷³

Tämän tutkimuksen toistaminen on käytännössä mahdotonta. Tutkimuksen aineisto on hankittu teemahaastattelulla sekä lyhyellä kyselyllä henkilöstölle. Haastattelujen uudelleen toteuttaminen samanlaisena on mahdotonta, koska niissä on edetty tilanteen mukaan ja kysymysten muotoja muutettu haastateltavien vastauksien mukaan. Tutkimuksen luotettavuutta pyritään lisäämään seuraavassa luvussa olevalla kuvauksella tutkimusprosessista. Kaikki tehdyt haastattelut on myös litteroitu sekä niitä on kuunneltu useita kertoja sekä luettu litterointiaineistoa. Kaikki aineistot ovat tutkijan hallussa.

2.8 Tutkimuksen toteuttaminen fenomenografisella tutkimusmenetelmällä

Fenomenografisen tutkimuksen vaiheet ovat teoreettinen perehtyminen, ongelmanasettelu, aineiston hankinta, tulkitseva analyysi ja raportin kirjoittaminen.⁷⁴ Lähteestä riippuen fenomenografisen tutkimuksen vaiheiden määrä ja niiden sisältö vaihtelee. Tähän tutkimukseen valittiin edellä kuvattu viiden vaiheen malli sen selkeyden vuoksi.

Teoreettisessa perehtymisessä tutkijan tulee luoda itselleen tieto siitä, miten ihminen muodostaa mielessään käsityksiä sekä perehtyä myös tutkittavaan aiheeseen, jotta hän kykenee asettelemaan kysymykset oikein sekä täsmentämään niitä haastattelun aikana. Omaa käsitteistöään tarkentamalla sekä tutustumalla eri tutkijoiden teorioihin, hän tekee itsestään validin ”tutkimusmittarin”.⁷⁵

⁷³ Tuominen, dia 17

⁷⁴ Syrjälä ym., s.125

⁷⁵ Syrjälä ym., s. 132-134

Tutkija sai tutkimuksen aiheen Lapin rajavartioston esikunnasta. Tutkimuksen tavoitteeksi esikunnasta asetettiin, että siinä tulisi selvittää, miten kaksipuolaisuuteen siirtyminen on vaikuttanut rajavartioaseman johtamiseen painopistealueen ulkopuolisella rajavartioasemalla. Tutkijalla oli esiyymmärrys siitä, miten rajavartioasemaa johdetaan eli millaisia tehtäviä rajavartioaseman päälliköllä on. Tätä tietoa lisättiin edelleen teoriaan perehtymällä. Näiden perusteiden pohjalta alettiin pohtia tutkimusongelmia sekä sitä, mitä tutkimuksella olisi mahdollista saavuttaa.

Tutkimuksen viitekehykseksi (teoreettiseksi perustaksi) valittiin johtamisen nelikenttä, jonka osa-alueista tarkempaan tutkimukseen haluttiin nostaa aluksi sen kaksi: kulttuuri ja leadership. Tutkimuksen edetessä tutkija teki ratkaisun, että tässä tutkimuksessa käsitellään kaikkia neljää osa-aluetta. Viitekehykseen lisättiin päällikön toimintakyvyn nelikenttä, koska sen vaikutus johtamiseen on välitön.

Tutkimusongelman ja alaongelmien pohtimisen jälkeen tutkija jatkoi edelleen teoriaan perehtymistä. Rajavartioaseman johtamisesta tutkijalla oli hyvä esiyymmärrys, mutta kaksipuolaisuus oli tutkijalle vielä melko outo ilmiö. Tutkijan esiyymmärrys kaksipuolaisuuden selvemmin näkyvästä vaikutuksesta oli se, että aiemmin rajaosuuden painopiste tarkastettiin hiihtämällä ja organisaatorakenteen muutoksen jälkeen se tehtiin moottorikelkalla. Tämä johtui osittain siitä, että tutkija ei ollut työskennellyt rajavartioasemalla kuin kuukauden vanhan organisaatiomallin aikana. Perehtymisen tavoitteena on saada lisää ymmärrystä siitä, millaisia muutoksia kaksipuolaisuus toi, millä tavalla niihin oli ennakolta varauduttu ja miten ne vaikuttivat toimintaan.

Tutkija tekee teoreettisen lähtökohtien pohjalta ongelmanasettelun omaa tutkimustaan koskien. Nämä lähtökohdat hän kääntää ongelmien muotoon. Tällöin ongelmat ovat riittävän teoriapohjaisia ohjaamaan empiirisen aineiston hankintaa ja käsittelyä. Tutkijan haastateltavalle antamat tehtävät, esim. haastattelukysymykset, pohjautuvat ongelmiin. Teoriaan perehtymisen auttavat tutkijaa tekemään syvälle ulottuvia kysymyksiä. Haastattelukysymysten ankkuroituminen tutkimusongelmiin ja sitä kautta teoriaan takaa tutkimuksen teoreettisen validiteetin. Tutkija lähtee siitä, että henkilöllä on maailmaa koskevia tiedollisia rakenteita, käsityksiä, joita hän kysymysten avulla auttaa ilmaisemaan. Näin tutkijan teoreettisen kysymykset ja haastateltavan henkilön ajatukset kohtaavat.⁷⁶

⁷⁶ Syrjälä ym., s. 134

Haastattelu on fenomenografian tavallisin tiedonkeruumenetelmä. Siinä toteutuu fenomenografian tiedonkäsitykseen kuuluva intersubjektiivisuus: hakiessamme tietoa toisen ihmisen ajattelusta, prosessissa on koko ajan mukana myös oma tietoisuutemme, jonka rakenteet heijastuvat siihen, kuinka tulkitsemme toisen henkilön ilmaisuja. Intersubjektiivinen luottamus edellyttää että tutkija tiedostaa oman lähtökohtansa. Hän voi silloin arvioida niiden vaikutusta haastateltavan ilmaisuun, sekä siihen mitä haastateltava sanoo tai jättää sanomatta. Tarvittaessa tutkija laajentaa kysymystensä viitekehystä saadakseen asiaan liittyviä käsitykset esiin kokonaisina. Toiseksi intersubjektiivinen luottamus edellyttää sitä, että tutkija on ensisijaisesti aktiivinen kuuntelija. Hän keskittyy siihen mitä haastateltava sanoo, jotta voi ohjata keskustelua tarkentavilla kysymyksillä. Kolmanneksi intersubjektiivinen luottamus edellyttää että haastateltava luottaa tutkijaan. Vuorovaikutuksen tulee olla luontevaa keskustelua ja haastateltavalle tulee antaa aikaa. Fenomenografia edellyttää syvähaastattelua eli kysymysten ja vastausten kunkin teeman ääri- ja syvyysalueille. Näin saavutetaan laadullista tietoa. Jotta haastattelu voi perustua aktiiviseen kuunteluun ja sitä kautta päästä syvälle aiheen sisälle, sitä ei struktuoita etukäteen. Haastattelun runko on tehty perusteemoihin liittyen ja muutamia jäsenteleviä kysymyksiä on voitu tehdä etukäteen. Haastattelu on avoin tai puolistruktuoitu.⁷⁷

Tutkimuksen luonteen ja valitun analyysimenetelmän vuoksi tutkijalle oli heti alusta asti hyvin selvää se, että tutkimukseen tarvitaan empiiristä aineistoa. Aluksi tavoitteena oli kerätä aineistoa laajasti, niin rajavartioasemien päälliköiden kuin henkilöstönkin kokemuksia kaksiporaisuuteen siirtymisen vaikutuksista. Tutkimuksessa tavoitteeksi oli kuitenkin määritelty jo aiemmin, että siinä tutkitaan vaikutuksia johtamiseen, siksi tutkimuksen empiiristä osiota pienennettiin laajemmassa mittakaavassa koskettamaan vain rajavartioaseman johtajia. Henkilöitä valitaan haastateltaviksi siksi, että he edustavat jotain tiettyä ryhmää⁷⁸.

Tutkimuksen aineiston hankinnassa ensimmäisenä ajatuksena tutkijalla oli tehdä struktuoitu lomakehaastattelu rajavartioasemien johtajille. Tutkija valitsi kuitenkin teemahaastattelututkimuksen aineiston hankinnaksi, koska siinä on mahdollista saada monipuolisempia vastauksia kuin lomakehaastattelussa. Teemahaastattelussa sen aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu struktuoitulle menetelmälle luonteenomaiset kysymysten tarkka muoto ja järjestys⁷⁹. Tutkija kykenee haastattelun aikana ohjaamaan haastateltavaa tarkenta-

⁷⁷ Syrjälä ym., s. 136-138

⁷⁸ Hirsijärvi Sirkka, Hurme Helena: Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki 2001, s.

⁷⁹ Hirsijärvi ym. 1995, s. 36

villa kysymyksillä, jolloin haastateltava kertoo monipuolisemmin ajatuksistaan ja kokemuksistaan.

Teemahaastattelu on fenomenografian pääasiallinen aineistokeruumenetelmä, joten sekin tulee haastattelutavan valintaa. Toiseen projektiin liittyvään henkilöstölle suunnattuun kyselyyn tutkija päätti lisätä yhden, tähän tutkimukseen liittyvän kysymyksen. Tämä lisäisi tutkimuksen arvoa sen suhteen, että myös ”kentän ääni” tulisi esille.

Haastattelupyyntö lähetettiin kahdeksalle rajavartioaseman päällikölle sähköpostitse. Haastattelusta sovittiin seitsemän rajavartioaseman päällikön kanssa. Heille lähetettiin haastattelun teemat samassa yhteydessä, kun haastattelun ajankohdasta sovittiin. Teemoja olivat: millainen olet johtajana, kaksiportaisuuden vaikutukset johtamistoimintaan, hyvää ja huonoa kaksiportaisuudessa, kaksiportaisuuden vaikutus henkilöstöön ja rajavartioaseman johtaminen tulevaisuudessa.

Haastattelurunkoa laadittaessa ei tehdä varsinaista kysymysluetteloa vaan teema-alueluettelo, teemat edustavat teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä.⁸⁰ Teemat edustavat alueita, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat ja täten toimivat haastattelijalla muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä.⁸¹ Ennen haastatteluja tutkija jatkoi teoriaan perehtymistä ja loi haastattelun teemojen pohjalta haastattelutilanteen tueksi kysymysrunгон varmistaakseen sen, että haastattelu pysyi tutkimuksen viitekehyksessä sekä määritellyissä teemoissa. Kysymysrunko on liitteessä 2.

Esihaastattelut ovat teemahaastattelun välttämätön ja tärkeä osa, joten tutkijan tulisi tehdä niitä useassa vaiheessa.⁸² Esihaastattelulla hankitaan kuva kohdejoukon kokemuksista ja sananvalinnoista sekä sen tarkoituksena on testata haastattelurunko.⁸³ Tutkija ei tehnyt varsinaisia esihaastatteluja, koska niihin soveltuvia henkilöitä olisi ollut haastavaa saada esihaastateltuun. Tutkija koesti teema-alueluettelon yhdellä henkilöllä esittämällä hänellä haastattelussa esitettäviä kysymyksiä. Samassa tilaisuudessa pohdittiin myös, millä tavalla haastateltavat mahdollisesti vastaisivat kysymyksiin. Saatujen havaintojen mukaan tutkija tarkensi luetteloa ja pohti, mihin suuntaan kunkin teeman osalta haastattelua voi ohjata. Tutkijan haastattelutaidot kehittyivät haastattelujen edetessä ja niistä nousi esille myös uusia ajatuksia, joita hyö-

⁸⁰ Hirsijärvi ym., 2001, s. 66

⁸¹ Hirsijärvi ym., 2001 s 66

⁸² Hirsijärvi ym., 2001, s. 72

⁸³ Hirsijärvi ym., 2001 s. 72

dynnettiin myöhemmissä haastatteluissa. Ensimmäiset haastattelut toimivat näin osaltaan esihaastatteluina.

Haastattelut tehtiin syyskuussa 2012. Haastattelut suoritettiin haastateltavien virkapaikalla ja Lapin rajavartioston esikunnassa henkilön työvuoron aikana. Haastattelu perustui avoimelle yksilöhaastattelulle⁸⁴ ja kaikki haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti kasvokkain, jolloin tutkija pystyi tulkitsemaan myös haastateltavien ilmeitä ja eleitä. Tutkimuksen tuloksen kannalta näillä ilmeillä ja eleillä ei kuitenkaan ollut suurta merkitystä.

Fenomenografiassa tiedonkeruu ja analyysi ovat erottamattomia. Tutkijan tulee kyetä tekemään analyysiä haastattelun ohessa ja sitä kautta ohjata haastattelua.⁸⁵ Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jolloin tutkija kykeni keskittymään kunnolla haastateltavan vastauksiin ja sitä kautta tarkentamaan vastauksia uusilla kysymyksillä. Kaikki haastattelutilanteet olivat hyvin avoimia ja vastauksissa tuli esille hyvin monipuolisesti erilaisia asioita. Vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa se, että haastateltavat eivät olleet tarkoin perehtyneet ennakoon lähetettyyn teemaluetteloon.

Haastattelujen kestot vastaajista riippuen olivat 20-60 minuuttia. Osa haastateltavista vastasi lyhyesti esitettyihin kysymyksiin kun taas osa pohti asiaa useammalta suunnalta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tutkijan toimesta. Varsinainen aineiston analyysivaihe toteutettiin litteroinnin jälkeen, mutta jo litteroinnin aikana tutkijalle tuli paljon ajatuksia ja havaintoja. Litteroinnin aikana tehty päähavainto tutkijalle tuli se, että vastauksissa oli havaittavissa selkeästi alueellisia eroavaisuuksia. Nämä alueet mukailivat vanhan, kolmiportaisen järjestelmän, alueportaan jakoa.

Henkilöstölle toisen projektin yhteydessä suunnattu kysely suoritettiin joulukuun 2012 - helmikuun 2013 välisenä aikana. Kyselyssä kysyttiin: *Miten koet siirtymisen kaksiporaisuuteen vaikuttaneen omaan työhösi? Mitä hyvää ja mitä huonoa koet siinä olevan?*, jolla tutkija halusi selvittää henkilöstön ajatuksia kaksiporaisuuden vaikutuksesta. Kysely lähetettiin 176:lle henkilölle, joista kyselyn tähän kysymykseen vastasi 70 eli n. 40 prosenttia.

Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta kohdistuu ajatukselliseen kokonaisuuteen. Tutkija määrittää tulkintayksikön lukemalla ilmaisut ja tarkastelemalla, miten laajalle niiden ajatusyhtey-

⁸⁴ Tuominen, dia 9

⁸⁵ Marton ym., s. 129

det tekstissä ulottuvat. Haastattelujen lukeminen tutkimuksen teoriaa ja ongelmanasettelua vasten paljastaa, missä tulkintayksikön rajat kulkevat. Tulkintayksikköä ei voi määritellä etukäteen siten, että lause, puheenvuoro, tekstin kappale tai koko haastattelu on yksi yksikkö. Tämä määritellään tulkinnan aikana ja sen ehdoin. Mikäli aineisto on hankittu teemahaastattelulla, yhteen teemaan liittyvät keskustelut näyttävät aluksi muodostavan yhden luonnollisen kokonaisuuden. Usein nämä pysyvätkin yhtenä tulkintayksikkönä. Teemaa tutkiessaan tutkijalle voi muodostua ensin yksi ja sitten useampia merkityksiä. Usein tulkintayksiköt asettuvat limittäin ja samat ajatusyhteydet tukevat useampaa merkitystä. Tulkittu merkitys muodostuu sellaisenaan usein kategoriaksi. Merkitys parafaasina ilmaistuna voi sopia nimeksi kategorialle. Usein kuitenkin tutkija pelkistää ja yhdistää merkityksiä havaitessaan niissä yhteisiä ajatuselementtejä.⁸⁶

Fenomenografinen analyysi voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Vaiheet ovat empiirisen aineiston lukeminen, analyysin kohteena olevien ilmausten etsiminen ja tulkinta, merkityssisältöjen vertailu toisiinsa, merkityskategorioiden kuvaaminen abstraktimmalla tasolla ja kuvauskategorijärjestelmän muodostaminen. Analyysin aluksi, kokonaiskuvan muodostamiseksi, kirjalliseen muotoon saatettu empiirinen aineisto luetaan useita kertoja. Toisessa vaiheessa aineistosta etsitään tutkimuskysymysten kannalta relevantteja ilmauksia ja käsityksiä, jotka voivat olla sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia. Näiden ilmausten ja käsitysten kohdalla pohditaan, mikä on niiden merkitys ja muodostetaan niiden pohjalta merkitysyksiköjä. Kolmannessa vaiheessa merkitysyksikköjä lajitellaan ja ryhmitellään laajemmiksi merkityskategorioiksi. Muodostuneet merkityskategoriat selittävät ja kuvaavat käsitysten erilaisuutta. Neljännessä vaiheessa merkityskategorioista muodostetaan teoreettiseen tietoon yhdistettyjä laajempia ylemmän tason kuvauskategorioita. Lopuksi merkityskategoriat kuvataan kuvauskategorijärjestelmänä, tulosavaruutena, jossa tutkimustulokset ovat tiivistetysti nähtävissä.⁸⁷

Aineistoa luetaan useita kertoja ja vertaillaan sitä. Aineistosta pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta tärkeitä ilmaisuja, joita tulkitaan omassa kontekstissaan. Tulkinta ei kohdistu yksittäisiin sanoihin tai lauseisiin vaan ajatukselliseen kokonaisuuteen.⁸⁸ Tutkija aloitti jo haastattelujen litteroinnin aikana analyysivaiheen mielessään. Litteroinnin jälkeen hänellä oli kuva siitä, millä tavalla organisaatiomuutos on vaikuttanut isompana kokonaisuutena. Varsinaisista syistä ja seurauksista ei ollut kuvaa vielä muodostunut. Tutkimuksen varsinainen

⁸⁶ Syrjälä ym., s. 143-144

⁸⁷ <http://fi.wikipedia.org/wiki/Fenomenografia> , luettu 26.2.2013

⁸⁸ Huusko ym., s. 167

analyysi aloitettiin lukemalla ja kuuntelemalla haastatteluja ja etsimällä niistä isompia merkittäviä kokonaisuuksia. Tässä vaiheessa tutkija kirjoitti ruutupaperille näitä esille nousseita kokonaisuuksia ja pyrki lajittelemaan niitä samankaltaisuuksien osalta samalle paperille.

Ilmausten ja käsitysten kohdalla pohditaan, mikä on niiden merkitys ja muodostetaan niiden pohjalta merkitysyksikköjä.⁸⁹ Analyysin toisessa vaiheessa tutkija luki aineistoa edelleen ja hyödynsi tekemiänsä muistiinpanoja etsiessään aineistosta tutkimuksen kannalta merkityksellisiä ilmauksia ja käsityksiä ja ryhmitteli niitä samankaltaisuuksien perusteella ryhmiin. Tutkija nimesi nämä ryhmät sisällön perusteella muodostaen niistä merkitysyksikköjä.

Ryhmittelyn pohjana on ilmausten keskinäinen vertailu ja teoreettisen taustan avulla tapahtuva erojen tunnistaminen. Ilmaisista pyritään tunnistamaan samanlaisuuksia, erilaisuuksia, harvinaisuuksia ja rajatapauksia.⁹⁰ Muodostettuja merkitysyksikköjä lajitellaan ja ryhmitellään laajemmiksi merkityskategorioiksi. Nämä merkityskategoriat selittävät ja kuvaavat käsitysten erilaisuutta.⁹¹ Kolmannessa vaiheessa tutkija lajitteli muodostuneita merkitysyksikköjä sisältöjensä mukaan vierekkäin. Tässä vaiheessa tutkija antoi dioille työnimet, joiden perusteella merkitysyksikköjen lajittelu samansisältöisten asioiden kanssa oli helppoa. Merkitysyksikkölaatikoista muodostui merkityskategorioita, jotka tutkija nimesi sisällön mukaan.

Neljännessä vaiheessa tutkija aloitti merkityskategorioiden järjestelyn tutkimuksen viitekehksen mukaisesti. Tässä vaiheessa tehtyä analyysiä jouduttiin osittain tarkastamaan ja muuttamien merkitysyksikköjen paikka vaihtui merkityskategoriassa. Merkityskategorioista muodostui teoriaohjaavia kuvauskategorioita, jotka vastasivat erityisesti johtamisen nelikentän alueisiin. Tutkimuksessa käytettiin horisontaalisia kuvauskategorioita, joidenka tavoitteena on etsiä mahdollisimman monenlaisia käsityksiä ilmiöstä.⁹² Kaikki kuvauskategoriat olivat tutkijalle samanarvoisia. Näistä kuvauskategorioista muodostuivat tutkimuksen tulokset.

Henkilöstölle suunnatun kysymyksen vastaukset analysoitiin haastatteluaineiston jälkeen samalla analyysimenetelmällä. Aineiston pienuudesta johtuen siitä saadut tulokset olivat nopeasti havaittavissa. Henkilöstön vastauksia verrattiin rajavartioasemien johtajien vastauksiin ja johtopäätösluvussa pohditaan, mistä nämä erot mahdollisesti johtuvat.

⁸⁹ <http://fi.wikipedia.org/wiki/Fenomenografia>

⁹⁰ Tuominen, dia 10

⁹¹ <http://fi.wikipedia.org/wiki/Fenomenografia>,

⁹² Tuominen, dia 7

Hyvä raportti on yhtenäinen kuvaus teoreettisesti perustellun tutkimusongelman selvittämisestä. Se on ajatuksellisesti yhtenäinen ja selkeästi ongelmakeskeinen. Esittäessään tutkimustuloksiaan fenomenografinen tutkija otsikoi usein alaluvut lainaamalla haastattelujen havainnollisia ydinilmaisuja. Tutkimuslöytöjen esittelyyn kuuluu kategorian nimen lisäksi sen lyhyt luonnehdinta. Usein tarkoituksen mukaista on kuvata aineistoa ja kategoriointia myös määrällisesti.⁹³

Raportin kirjoittaminen aloitettiin heti tutkimuksen alkuvaiheessa tutkimuksen perusteiden, tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen teorian osalta. Tutkimuksen raportissa tutkija on käsitellyt lyhyesti Lapin rajavartioston historiaa, toimintaympäristöä sekä tehtäviä, jotta lukijalle muodostuu kuva siitä, miten pohjoisin rajavartiosto eroaa valtakunnallisen painospisteen vartiostosta.

Tutkimuksen tulokset kirjoitettiin analyysivaiheen jälkeen. Tutkija otsikoi osan tutkimustulosten luvuista tutkimuksen aineistosta esille tulleiden ilmaisujen perusteella. Tutkimuksen johdtopäätösluvun tutkija kirjoitti luettuaan useaan kertaan tutkimuksen tulosluvun sekä tehdyn analyysin vaiheet. Tutkimuksen johdantoluvun tutkija kirjoitti viimeisenä, muut luvut luettuaan, jolloin johdantolukuun tutkija sai sisällytettyä tutkimuksen tärkeimmät asiat sekä lukujen pääasiallisen sisällön.

⁹³ Syrjälä ym., 148-151

3 RAJAVARTIOLAITOKSEN ORGANISAATION KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN UDESSA JOHTAMISJÄRJESTELMÄSSÄ

3.1 Siirtyminen kaksipuoliseen johtamisjärjestelmään

Sisäasiainministeri teki 16 päivänä joulukuuta 2009 rajavartiolaitoksen hallinnosta annetun lain (577/2005) 5 §:n 2 momentin nojalla päätöksen rajavartiolaitoksen hallintorakenteen uudistamisesta 1 päivästä tammikuuta 2011. Uudistuksen myötä rajavartiolaitoksessa siirryttiin vartiostoissa kaksipuoliseen johtamisjärjestelmään lakkauttamalla raja- ja merivartioalueet sekä niiden johtopaikat. Kaksipuolisuuteen siirtyminen oli osa laajempaa rajavartiolaitoksen organisaatiouudistusta, jossa vuosien 2010–2012 aikana lakkautettiin lisäksi yhteensä 17 raja- ja merivartioasemaa.⁹⁴

Vuoden 2011 alusta lukien raja- ja merivartioasemat sekä rajatarkastusasemat ovat olleet suoraan vartiostojen komentajien alaisia. Raja- ja merivartioalueiden johtopaikkojen tehtävät siirtyvät vartioston esikuntaan, rajaturvallisuusyksiköihin, joita ovat raja- ja merivartioasemat ja rajatarkastusasemat, ja palvelukeskuksiin. Alueiden lakkaamisen myötä arvioitiin hallintoyksiköiden hallinnollisten tehtävien vähentyvän. Organisaatiomuutoksen päätavoitteena oli kohdentaa aiemmin hallinto- ja tukitehtäviin sidottua työpanosta operatiiviseen toimintaan raja- ja merialueilla.⁹⁵ Muutoksella oli vaikutusta pääasiallisesti siviilien ja upseeriston tehtäviin, mutta uusien tehtävien ei arvioitu aiheuttavan merkittäviä koulutustarpeita.⁹⁶

Merkittävimpana muutoksena kaksipuolisessa järjestelmässä operatiiviseen toimintaan oli operatiivisen kenttätoiminnan johtamisjärjestelmän käyttöönotto. Sen tavoitteena oli rajavartiostojen toiminnan yhtenäistäminen, päätöksenteon selkeyttäminen sekä hallinnon keventäminen.⁹⁷ Päivittäisen kenttätoiminnan johtamisjärjestelmän mallina käytettiin jo olemassa olevaa tilanneorganisaatiossa omaksuttua johtamismallia.⁹⁸ Operatiivisen kenttäjohtajajärjestelmän tuli mahdollistaa kustannustehokas 24h/7vrk johtamisvalmius sekä mahdollistaa johtamis- ja toimintakyvyn joustava säätely. Samalla pyrittiin parantamaan johtamisjärjestelmän

⁹⁴ HE186/2010, s. 3

⁹⁵ HE186/2010, s. 3

⁹⁶ HE186/2010, s. 5

⁹⁷ HE186/2010, s. 5

⁹⁸ Sisäasiainministeriö ylitark. Viivi Männikkö: Rajavartiolaitoksesta annettu valtioneuvoston asetuksen muuttaminen, muistio 26.4.2010 luonnos, s. 3

yhteensopivuutta muiden viranomaisten kanssa ja ammattimaistaa operatiivista johtamistoimintaa. Johtajille määriteltiin selkeät vastuut ja vaatimukset.⁹⁹

Lapin rajavartiostossa alettiin kehittää uutta rajavalvontamallia vuonna 2009 maaliskuussa rajavartiolaitoksen esikunnan antaman ohjeen mukaisesti. Ohjeessa annettiin linjaukset mm. hallinnon keventämisestä, siirtymisestä kaksiportaiseen organisaatioon sekä painopisteen siirrostä Etelä-Suomeen. Rajavartiolaitoksen strategisena tavoitteena oli kehittää uusi rajojen valvontamalli itärajalle valtakunnallisen painopistealueen ulkopuolelle.¹⁰⁰ Lapin rajavartiostossa toimintaa kehitettiin ohjeen mukaisesti ja uuteen rajavalvontamalliin siirryttiin vuoden 2009 aikana. Tämä uuden rajavalvontamallin käyttöönotto muutti toimintoja siten, että kaksiportaiseen organisaatioon siirtyminen vuoden 2011 alusta oli helppoa.

3.2 Operatiivinen hallinto

Rajavartiolaitoksen operatiivisella hallinnolla tarkoitetaan muuta kuin välittömään operatiiviseen kenttätötoiminnan johtamiseen liittyvää operatiivisen toiminnan suunnittelua ja johtamista.¹⁰¹ Operatiivista hallintoa ovat kaikki operatiiviseen toimintaan liittyvä taustatyö, mitä tehdään esikunnissa sekä rajavartioasemilla. Operatiiviseen hallintoon kuuluvat mm. työjaksottainen ja viikoittainen toiminnan suunnittelu, tilannekuvan ylläpito sekä riskianalyysin laatiminen. Toiminnan suunnittelua toteutetaan tilanne- ja tarvelähtöisesti, siinä hyödynnetään ajantasaista tilannekuvaa sekä riskianalyysia.

Rajavartioasemalla operatiiviseen hallintoon liittyvää suunnittelua ovat jaksottaiset työvuoro-suunnitelmat, joissa huomioidaan johtamisvalmius ja resurssien käyttö (henkilöstö ja kalusto) sekä viikkosuunnitelma, missä partioille suunnitellaan tarkemmat tehtävät. Suunnitelmissa huomioidaan paikalliset olosuhteet, vallitseva tilanne sekä mahdolliset toimintaan vaikuttavat tekijät. Rajavartioasemilla ei ylläpidetä jatkuvaa tilannekuvaa, vaan johtokeskus vastaa sen ylläpidosta. Rajavartioasemat eivät laadi omia riskianalyyssejä, mutta tukevat esikuntaa riskianalyysin laatimisessa tietoa tuottamalla.

⁹⁹ Raja- ja merivartiokoulu: Operatiivisen kenttätötoiminnan johtamisjärjestelmä, yleis- ja kenttäpäällikkökoulutuksen opetusmateriaali, Imatra 12.11.2012, dia 3

¹⁰⁰ RVLE 691/40/2009

¹⁰¹ RVLE 601/40/2012

3.3 Operatiivinen kenttätointinta

Operatiivisella kenttätointinnalla tarkoitetaan rajavartiolaitoksen valvontatehtävien ja hälytystoiminnan ja niihin liittyvän rikostorjunnan ja yhteistoiminnan sekä muiden rajavartiolaitoksen operatiiviseen toimintaan välittömästi vaikuttavien toimenpiteiden seurantaa ja johtamista¹⁰². Vartiostossa tulee olla yleisjohtajaksi määrätty rajavartiomies, joka vastaa kenttätointinnan johtamisesta työvuoronsa aikana. Yleisjohtajan toimialue voi käsittää yhden tai useamman vartioston alueen. Vartiostossa tulee olla vähintään yksi kenttäjohtaja, joka johtaa operatiivista kenttätointintaa yleisjohtajan alaisuudessa.¹⁰³

Johtokeskus johtaa päivittäistä operatiivista toimintaa 24h / 7 vrk. Kenttäjohtaja on sijoitettu na johtokeskukseen. Kenttäjohtaja laatii partioille tarkennetun käskyn rajavartioaseman viikkosuunnitelman perusteella huomioiden ajantasaisen tilannekuvan. Partioiden tilannekuvaa ylläpidetään mm. poliisin kenttäjohtajajärjestelmän (POKE), partioiden ilmoitusten perusteella, rajavartiotoiminnan tietojärjestelmästä (RVT) saatujen havaintojen sekä muilta viranomaisilta saadun tiedon pohjalta. Partionjohtajaksi nimetty henkilö johtaa partion toimintaa. Partion tulee aktiivisesti pitää yhteyttä johtokeskukseen. Johtokeskuksen tehtävä on tukea partioita päivittäisten tehtävien suorittamisessa. Johtokeskus pitää tarvittaessa yhteyttä alueen muihin viranomaisiin ja yhteistyötahoihin. Johtokeskus pitää yllä päiväkirjaa Sharepoint-järjestelmässä, joka toimii yhtenä tiedonjakokanavana.

Lapin rajavartiosto on jaettu kolmeen toimintasuuntaan: itäinen, pohjoinen sekä läntinen. Kaikille toimintasuunnille on työvuorosuunnittelussa nimetty tilannejohtaja. Päivittäisiin tehtäviin liittyvät tavanomaiset tilanteen kyetään hoitamaan pääsääntöisesti normaalilla johtamisjärjestelmällä. Vaativissa tilanteissa ja erityistilanteissa (myös tavanomaisissa tilanteissa mahdollinen) otetaan käyttöön tilanneorganisaatio, jota johtaa tilannejohtajaksi nimetty rajavartiomies. Tilanneorganisaatio on tiettyyn tehtävään määritetty vähintään kahden partion muodostama tilapäinen organisaatio, joka voidaan ottaa käyttöön kenttäjohtajan päätöksellä. Tilannejohtajana voi tavanomaisissa tilanteissa toimia esim. paikalla olevan partionjohtaja, mutta vaativimmissa tilanteissa tehtävään hyväksytty rajavartiomies. Tilannejohtaja toimii kenttä- tai yleisjohtajan alaisuudessa.¹⁰⁴

¹⁰² Männikkö, s. 3-4

¹⁰³ Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta 1354/2010, 53§ 1-2 mom

¹⁰⁴ RMVK opetusmateriaali, dia 14-15

3.4 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinto on yrityksen tai organisaation henkilöstövoimavarojen hallinnointia.¹⁰⁵

*”Rajavartiolaitos on kilpailukykyinen työnantaja. Johtaminen ja esimiestyö on ammattimaista ja henkilöstö osallistuu aktiivisesti työyhteisönsä kehittämiseen.”*¹⁰⁶ Rajavartiolaitoksessa on tavoitteena luoda kaikille nousujohteinen ura, joka perustuu kokemukseen sekä työssä menestymiseen. Tätä edesauttavat selkeät johtosuhteet ja työjärjestelyt sekä mahdollisuus kehittyä työssä.

Suurimmissa työpaikoissa henkilöstöhallinto on yleensä eriytetty omaksi yksiköksi¹⁰⁷, myös rajavartiolaitoksessa on omat henkilöstöhallintoon keskittyvät yksiköt. Rajavartiostojen henkilöstöasioista vastaavat henkilöstötoimistot, jotka kuuluvat esikuntaan. Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluvat henkilöstösuunnittelu, työsuhteasiat, työn organisointi ja arviointi, henkilöstön kehittäminen, työympäristö, työhyvinvointi sekä työsuojelu. Henkilöstösuunnittelu tähtää siihen, että organisaatiossa työskentelee oikea määrä oikeita henkilöitä oikeassa tehtävässä. Työsuhteasioita hoidetaan kaikissa organisaatioissa, joissa on palkattua henkilöstöä. Työsuhteasioita ovat mm. palkanmaksu, työaikakysymykset, työehtosopimukset, vuosilomat, sairauslomat ja -palkat, eläkeasiat ym. Työn organisoinnilla pyritään vastaamaan muuttuvaan ympäristöön sekä kehittämään toimintaa. Organisaatiot pyrkivät kehittämään henkilöstöänsä, jotta ne säilyisivät kilpailukykyisinä. Työilmapiiri ja työhyvinvointi ovat merkittävä tekijä organisaation tehtävän toteutuksessa. Näihin voidaan vaikuttaa organisaatioissa hyvin monilla toimintatavoilla. Työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia pyritään turvaamaan myös lainsäädännöllä.¹⁰⁸

Rajavartioston henkilöstötoimisto vastaa pääasiassa henkilöstön suunnittelusta ja töiden organisoinnista. Rajavartioasemilla päällikön henkilöstöhallinnon tehtäviä ovat työsuhteasiat esim. työvuorot, vuosilomat, sairauslomat jne. Rajavartioaseman päälliköllä on myös hyvin merkittävä rooli työilmapiirin ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä, koska hän on asemalla toimivan henkilöstön esimies ja vastuussa aseman kaikesta toiminnasta.

¹⁰⁵ <http://www.mol.fi/avo/alat/22.htm>, s. 1

¹⁰⁶ Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2015, s. 5

¹⁰⁷ <http://www.mol.fi/avo/alat/22.htm>, s. 1

¹⁰⁸ <http://www.mol.fi/avo/alat/22.htm>, s. 1-2

4 LAPIN RAJAVARTIOSTO

4.1 Lapin rajavartioston historia

Itärajan rajanvartiointin uudelleenjärjestelyistä tehtiin päätös valtioneuvoston istunnossa 21.3.1919. Päätöksessä valtakunnan rajan vartiointi määrättiin sisäasianministeriön alaisille sotilaallisesti järjestäytyneille rajavartiojoukoille. Lapin rajavartiosto aloitti toimintansa 29.3.1919. Rajavartioston ensimmäiseksi komentajaksi, Lapin rajakomendantiksi, nimitettiin majuri Wallenius. Rajanvartiointi haluttiin hoitaa riittävän tehokkaasti sotilaallisena toimintana.¹⁰⁹

Sotien aikana Lapin rajavartioston toimintaa jouduttiin järjestelemään uudelleen ja sen nimi-kin vaihteli useasti. Lapin rajavartioston joukot taistelivat sotien aikana menestyksekkäästi. Talvisodan alkua Lapissa voidaan pitää Lapin rajavartioston sotana, koska pääosa joukoista perustettiin rajavartioston henkilöstöstä.

Sotien jälkeen vuosina 1945-1947 nykyinen Lapin rajavartiosto toimi Rajajääkärirykmentti 2:n nimisenä. Rajavartiolaitoksen uudelleenjärjestelyssä 30.6.1947 Lapin rajavartiosto sai jälleen takaisin perinteisen nimensä. Lapin rajavartioston rajakomppaniat sijaitsivat 1./LR Kemijärvellä, 2./LR Ivalossa, 3./LR Muoniossa ja 4./LR Ylitornion Lohijärvellä. Esikuntakomppania sijaitsi esikunnan yhteydessä Rovaniemellä.¹¹⁰

Lapin rajavartioston rajavartioasemaverkko laajentui 1950-luvulla ja oli vahvimmillaan 1990-luvun alussa. Tällöin aloitettiin toiminnan tehostamiseksi vartioverkon harventaminen, joka merkitsi noin 20 rajavartioaseman lakkauttamista. Rajakomppania-nimikkeestä luovuttiin 31.12.1992. Vuonna 1993 perustettiin Muonion, Sallan ja Ivalon rajavartioalueet. Rajavartioston alueella on vuosien kuluessa lakkautettu useita rajavartioasemia. Rajavartiolaitoksen siirtäessä kaksipuoliseen hallintomalliin, rajavartioalueet ja niiden johtopaikat lakkautettiin 31.12.2010.¹¹¹ Toiminnan tehostamista jatketaan edelleen ja vuoden 2014 aikana lakkautetaan neljä rajavartioasemaa.

¹⁰⁹ www.raja.fi/lr/historiaa/lapin_rajavartioston_synty

¹¹⁰ www.raja.fi/lr/historiaa/lapin_rajavartiosto_sotien_jälkeen

¹¹¹ www.raja.fi/lr/historiaa/lapin_rajavartiosto_sotien_jälkeen

4.2 Lapin rajavartioston toimintaympäristö

Lapin rajavartiosto on valtakunnallisen painopistealueen ulkopuolinen, rajavartiolaitoksen suurin ja pohjoisin rajavartiosto. Sen toimialueeseen kuuluvat Inari-Utsjoen, Kittilän, Koillis-Lapin, Käsivarren, Ranua-Posion, Rovaniemen, Sodankylän ja Torniolaakson kihlakunnat.¹¹² Sen valvottavana on kaikkiaan 1608 kilometriä valtakunnanrajaa, joista Venäjän vastaista rajaa 380 km, Norjan rajaa 736 km ja Ruotsin rajaa 488 km.¹¹³

Sen toiminta-alue on hyvin laaja ja muista maarajojen vartiostoista poiketen sillä on vartio-asemia myös länsirajalla (osa lakkautetaan vuoden 2014 aikana). Lapin rajavartioston alueella asutus on keskittynyt asutuskeskuksiin ja raja-alueella asutusta on hyvin vähän. Etäisyydet ovat hyvin pitkiä, mikä aiheuttaa haasteita mm. toiminnan reaaliaikaisuuteen ja toiminnan vaikutuksen kattavuuteen.



KUVA 2 Lapin rajavartioston toimialue¹¹⁴

Lapin rajavartioston toimintaan vaikuttaa hyvin merkittävästi mm. alueella harjoitettava poronhoito. Alueella liikkuu myös hyvin paljon metsästäjiä, kalastajia, retkeilijöitä, vaeltajia ja hiihtäjiä, jotka ovat myös osa rajavartioston toimintakenttää. Metsästyksen ja kalastuksen

¹¹² Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta 651/2005, 4.luku 16§

¹¹³ www.raja.fi/lr/fi

¹¹⁴ www.raja.fi/lr/fi

valvonta on pääosin lupien yms. tarkastusta. Ajoittain tehtäväksi tulee ihmisen pelastaminen maastosta tai etsintätehtävä. Kaikkia näitä tekijöitä yhdistää se, että ne ajoittuvat tiettyyn vuodenaikaan ja sen vuoksi ovat helposti ennakoitavissa.

Viranomaistoiminnot keskittyvät yhä enenevässä määrin Lapin kaupunkeihin. Väestön keskittyminen kaupunkeihin ei kuitenkaan vähennä samassa suhteessa Lapin rajavartioston turvallisuuspalveluiden kysyntää. Rajavartiostolta odotetaan yhä moninaisempien tehtävien hoitoa syrjäseuduilla. Erityisesti rajavartioston tukea tarvitaan poliisi- ja virka-aputehtäviin sekä pelastuspalvelutehtävien toteuttamiseen.¹¹⁵ Lapin rajavartioston alueella korostuu hyvin vahvasti yhteistyön merkitys eri viranomaisten sekä muiden yhteisöjen/toimijoiden välillä.

Lapin rajavartioston toiminta-alue on pääsääntöisesti hyvin rauhallinen. Esimerkiksi Kaakkois-Suomen rajavartiostoon verrattuna, huomattava osa työajasta käytetään erävalvontaan, maastoliikenteen valvontaan sekä pelastuspalvelutehtäviin.¹¹⁶

4.3 Lapin rajavartioston tehtäväkenttä

Lapin rajavartioston toiminnan päämääränä on rajaturvallisuuden ylläpitäminen osana sisäisen turvallisuuden järjestelmää huolehtien samalla rajanylitysliikenteen sujuvuudesta. Rajavartiosto turvaa rauhalliset olot Lapin ulkorajalla ja osallistuu rauhallisten olojen turvaamiseen sisärajoilla. Se osallistuu kansalaisille välttämättömien turvallisuuspalveluiden tuottamiseen sekä pelastuspalveluun. Toiminnan painopiste on rajatarkastuksissa kansainvälisillä rajanylityspaikoilla sekä rajojen valvonnassa ulkorajalla.¹¹⁷ Lapin rajavartioston ydintoimintoja ovat rajatarkastukset, rajojen valvonta, rikostorjunta, pelastuspalvelu sekä kansainvälinen yhteistyö.

Lapin rajavartioston alueella maarajanylitysliikenteen arvioidaan kasvavan n. 20-30%:a vuodessa. Kasvun arvioidaan jatkuvan myös tulevana vuosina. Rajatarkastuksissa sujuvan päivittäisen rajanylitysliikenteen lisäksi tavoitteena ovat laittoman ja säännösten vastaisen toiminnan paljastaminen.

¹¹⁵ Lapin rajavartioston esikunta: Lapin rajavartioston tulossuunnitelman 2013 sekä toiminta- ja taloussuunnitelman 2014-2017 valmisteluaineisto, lähete nro 1776/20/2012, liite 1 s. 3

¹¹⁶ LRE 1776/20/2012

¹¹⁷ LRE 1776/20/2012, liite 1 s. 4

Rajojen valvonnan osalta partiointi on vähentynyt Lapin rajavartioston alueella taktiikan muutoksen sekä vähenevän henkilöstön johdosta. Rajojen valvonnan osalta tavoitteena on luvattomien rajanylitysten estäminen, paljastaminen sekä selvittäminen. Näitä tapahtumia on kuitenkin ollut hyvin vähän. Rajojen valvonnan yhteydessä esille tulevia rikkeitä ovatkin pääsääntöisesti metsästys- ja kalastusrikokset sekä maastoliikennetrikokset.

Laittoman maahantuloon liittyvien rikoksia sekä niihin liittyviä asiakirjaväärennöksiä ja ihmiskauppaan liittyviä rikoksia paljastuu entistä enemmän myös Lapin rajavartioston alueella. Pääpaino rikostorjunnan osalta tutkinnoissa on mm. metsästys- ja kalastusrikoksissa, rattijuopumuksissa sekä maastoliikennetrikoksissa. Myös rikostorjunnan osalta Lapin rajavartiosto poikkeaa painopistealueiden vartiostoista, joissa tutkintojen pääpaino on laittoman maahantulon sekä muiden siihen liittyvien rikosten tutkinnassa.

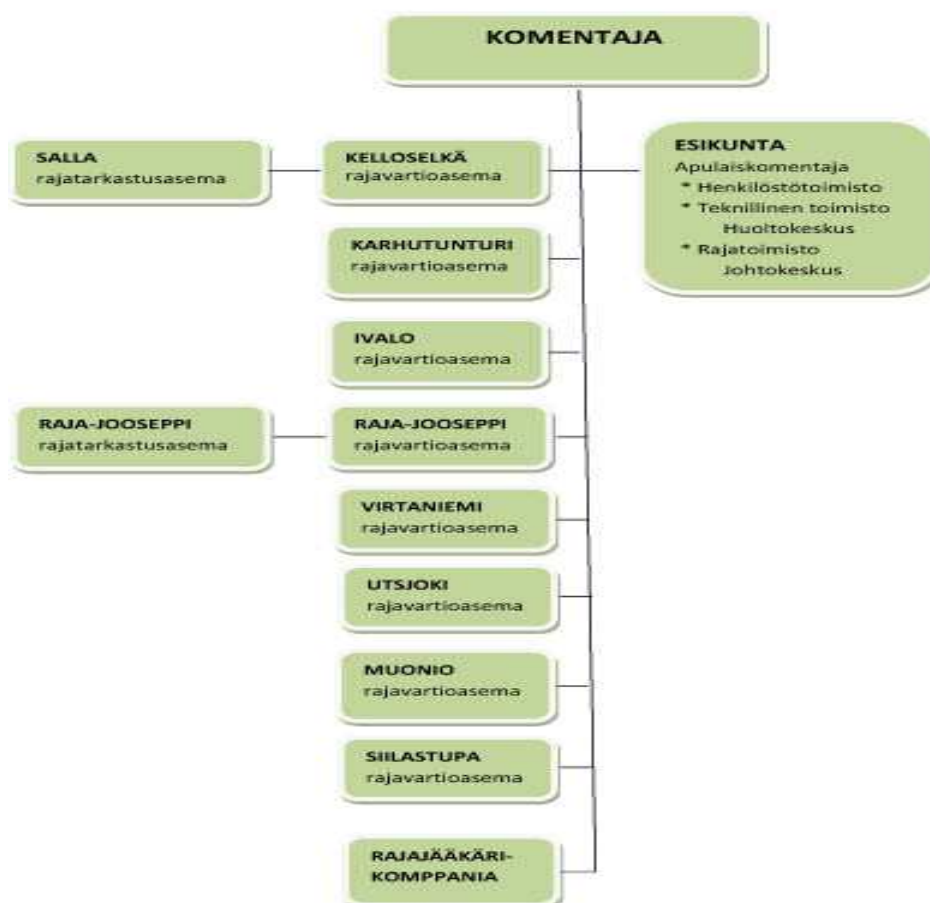
Lapin rajavartiosto osallistuu Suomi-Norja-Venäjä kolmikantayhteistyöhön. Tämän yhteistyön tarkoituksena on lisätä tilannetietoisuutta maiden välillä sekä mahdollistaa mm. erilaiset harjoittelijavaihdot. Myös Pohjois-Ruotsin kanssa on tavoitteena lisätä yhteistyötä. Lapin rajavartioston yhdysmies toimii Suomen Pietarin konsulaatin Murmanskin toimipisteessä. Hänen tärkeimpänä tehtävänä on tukea viisuminmyöntöä sekä pitää rajavartiosto tietoisena vallitsevasta tilanteesta. Yhteydenpito Venäjän viranomaisiin toteutetaan työjärjestyksen mukaisesti.

4.4 Lapin rajavartioston organisaatio ja henkilöstö

Lapin rajavartioston toimintaa johtaa komentaja, joka vastaa sille säädettyjen tehtävien toteuttamisesta. Esikunta avustaa komentajaa rajavartioston johtamisessa ja hallinnossa sekä huolehtii päätösten suunnittelusta, toimeenpanosta sekä toiminnan kehittämisestä. Esikunta huolehtii rajavartioasemien toiminnan ohjauksesta ja valvonnasta sekä sisäisistä tarkastustoimenpiteistä. Esikunta pitää rajavartiolaitoksen esikunnan tietoisena valtakunnan rajalla vallitsevasta tilanteesta ja pitää yhteyttä muihin viranomaisiin ja yhteisöihin rajavartiolaitoksen tehtävien puitteissa. Esikunnan toimintaa johtaa apulaiskomentaja. Esikunta on jaettu henkilöstö-, raja- ja teknillinen toimistoon, jotka hoitavat oman vastuualueensa toimistopäällikön johdolla.¹¹⁸

¹¹⁸ Lapin rajavartioston esikunta: LRPÄK A.2 Lapin rajavartioston esikunnan työjärjestys, määräys nro 6365/07/2011, s. 1-2

Lapin rajavartiostossa on kahdeksan rajavartioasemaa. Kellosekän, Karhutunturin, Raja-Joosepin ja Virtaniemen rajavartioasemat ovat vastuussa itärajan valvonnasta. Muonion, Siilastuvan ja Utsjoen rajavartioasemat toimivat läntisellä raja-alueella. Ivalon rajavartioasema tukee muiden rajavartioasemien toimintaa itäisellä ja pohjoisella alueella. Lapin rajavartiostossa on kaksi kansainvälistä rajanylityspaikkaa: Kellosekä ja Raja-Jooseppi. Ivalon rajajääkärikomppania vastaa sotilaallisen maanpuolustuksen tehtävästä.



KUVA 3 Lapin rajavartioston organisaatio¹¹⁹

Lapin rajavartioston sotilasvirassa palvelevien henkilöiden keski-ikä on n. 45 vuotta.¹²⁰ Viimeisimmät kurssilta valmistuneet rajavartijat ovat tulleet palvelukseen vuonna 2005. Henkilöstön ikärakenne asettaa haasteita Lapin rajavartiostolle, mutta vaikuttaa taas positiivisesti henkilöstön ammattitaitoon työssäolovuosien kautta. Korkea keski-ikä voi lisätä sairastumisriskiä ja sitä myötä myös poissaoloja. Henkilöstön vähentyessä töitä joudutaan yhdistelemään, mikä osaltaan lisää työntekijöiden työn kuormitusta.

¹¹⁹ www.raja.fi/lr/organisaatio/toimialue

¹²⁰ LRE 1776/20/2012

Vartioasemien päälliköiden haastatteluissa tuli esille, että Lapin rajavartioston henkilöstön ammattitaito on hyvällä tasolla. Siihen vaikuttaa erityisesti korkea keski-ikä ja sen tuoma kokemus. Ammattitaidon osalta päivittäiset asiat kyetään hoitamaan ja osataan erinomaisesti. Ammattitaidon mittaaminen on kuitenkin haasteellista, erityisesti rajojen valvonnan osalta, koska tapahtumien määrä on hyvin pieni.

5 RAJAVARTIOASEMAN JOHTAMINEN KAKSIPORTAISESSA JOHTAMISJÄRJESTELMÄSSÄ

5.1 Yleisiä havaintoja tutkimustuloksista

Rajavartioasemien päälliköiden haastattelut sujuivat hyvin ja niistä kertyi paljon hyvää aineistoa. Vaikka haastateltavat eivät olleetkaan ennakkoon tutustuneet haastattelun teemoihin, vastaukset olivat todella monipuolisia ja osalla hyvinkin syvällisesti pohdittuja. Haastattelujen yhteydessä pystyi havainnoimaan, kuinka erilainen jokainen päällikkö on ja millainen heidän persoonansa on. Nämä persoonien erot eivät kuitenkaan näkyneet niin selvästi haastattelun vastauksissa. Tästä voi päätellä, että Lapin rajavartiostoon on muodostunut tietynlainen toimintatapa- ja johtamiskulttuuri.

Haastateltavien taustat olivat erilaisia. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet jossakin vaiheessa työurallaan rajavartioasemalla, useat hyvinkin monella eri asemalla. Osa heistä oli työskennellyt rajavartioalueella alueupseerina, yksi esikunnassa ja yksi Keskusrikospoliisissa yhdysmiehenä ennen vartioaseman päällikön tehtävää. Osa päälliköistä oli johtanut rajavartioasemaa myös kolmiportaisessa organisaatiossa, jolloin he pystyivät vertailemaan näitä kahden keskenään. Osa oli siirtynyt päälliköksi kaksiportaisuuteen siirtymisen yhteydessä, jolloin heillä ei ollut ”rasitetta” vanhasta järjestelmästä eivätkä he kyenneet vertailemaan niitä rajavartioaseman päällikön näkökulmasta keskenään.

Havaintona haastatteluista oli se, että kaikki rajavartioasemien päälliköt olivat samoilla linjoilla siitä, että uusi organisaatiomalli oli hyvä ja toimiva ratkaisu. Vain muutamia negatiivisia asioita nousi esille. Vastauksien osalta eroavaisuuksia toi se, että jokainen asema on hyvin erilainen kokonsa ja toimintakenttensä johdosta. Joidenkin vastausten kohdalla oli selkeästi havaittavissa aiemman kolmiportaisen mallin aluejaon mukaisia eroavaisuuksia.

Haastatteluissa päähavaintona oli se, että organisaation rakenteen muutos kaksiportaisuuteen ei sinällään ole vaikuttanut johtamistoimintaan millään tavalla. Isoimpana johtamistoimintaan vaikuttavana tekijänä ovat erilaiset johtamis- ja tietojärjestelmät, jotka ovat helpottaneet, nopeuttaneet ja selkeyttäneet johtamistoimintaa.

Erityisen hyvä ja toimiva järjestelmä, mikä isoimmalta osalta vaikuttaa johtamistoimintaan, on uusi kenttäjohtojärjestelmä. Rajavartioaseman päällikön ei tarvitse enää keskittyä päivittäisen toiminnan johtamiseen, kun siitä vastaa johtokeskus. Johtokeskus vastaa koko rajavartios-

ton toiminnasta ympäri vuorokauden, jolloin sillä on ajantasainen tilannekuva ja se kykenee paremmin kohdentamaan tarvittavia resursseja.

Rajavartioasemien päälliköiden haastattelussa kysyttiin heidän näkemyksiään siitä, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut henkilöstöön. Päälliköiden näkemyksen mukaan muutos on pääasiassa omaksuttu hyvin eikä se ole vaikuttanut millään tavalla. Henkilöstölle tehdyn kyselyn vastauksista on havaittavissa pääasiassa samanlaisia havaintoja organisaation muutoksen vaikutuksista kuin johtajien haastatteluista.

Henkilöstön vastauksista tulee esille myös negatiivisia puolia paljon enemmän kuin rajavartioasemien päälliköiden haastatteluissa tuli esille. Vastauksista nousee esille tulevat muutokset henkilöstörakenteessa, kentällä koetaan että johtajia on liikaa. Nämä eroavaisuudet negatiivisten asioiden kohdalla johtuvat varmasti henkilöstön ”pelosta” ja epätietoisuudesta tulevia muutoksia kohtaan. Koetaan, että kentän henkilöstöä vähennetään jatkuvasti kun taas johtajien määrää lisätään.

Henkilöt kokevat asiat eri tavalla eivätkä ne aina välttämättä näy toiselle samanlaisena kuin henkilö ne itse kokee. Henkilön tehtävällä on myös merkitystä siinä, miten organisaation muutos on vaikuttanut hänen työnsä suorittamiseen.

5.2 Alue oli turha ja työllistävä porras

Kaksiportaiseen organisaatioon siirtymiseen valmistauduttiin kehittämällä uutta rajavalvontamallia. Toiminnan kehittämisessä olivat mukana myös rajavartioasemien päälliköt. Osa totesikin olevan huono arviomaan sen vaikutuksia, koska on itse ollut mukana suunnittelussa. Useat asemien johtajista nostivat esille sen, että tämä suunnittelussa mukana oleminen helpotti siirtymistä uuteen organisaatioon. Eteen tulevat muutokset olivat näin ennakoitavissa ja huomioitavissa johtamistoiminnassa. Siirtymisen suunnittelun päätavoitteena oli se, että organisaation muutos ei näkyisi millään tavalla kentän työssä ja siihen pääosin päästiinkin.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että alueportaan pois jäänti oli hyvä muutos. Useat olivat sitä mieltä, että organisaatorakenteen muutos olisi voitu tehdä jo useita vuosia sitten. Asemien jatkuvan lakkauttamisen myötä yksiköiden määrä rajavartioalueella kävi niin pieneksi, että siltäkin osin alueiden olemassa olo koettiin turhaksi. Koettiin myös, että vallitsevaan tilanteeseen suhteutettuna henkilöstöä on ollut liikaa jo pitkään. Yksi haastateltavista

kertoi pohtineensa kollegansa kanssa jo 90-luvun lopulla asemien yhdistämistä siten, että Ivaloon tulisi yksi iso asema, joka hoitaisi kaikki pohjoisen alueen tehtävät.

Kolmiportaisen organisaatiomallin ajatuksena oli, että alueen johtopaikka tukisi rajavartioasemien toimintaa. Haastatteluista käy hyvin selkeästi esille se, että alueportaalla oli paremmin työllistävämpi kuin tukevampi merkitys. *”Jääpi yks sellainen nakittava osasto pois mikä alue aikoinaan oli.”¹²¹* Alueen pois jääminen on vähentänyt työn määrää, enää ei tarvitse tehdä kaksinkertaista työtä. Erilaiset suunnittelutehtävät, tarkastukset, turhat kyselyt yms. ovat jääneet pois. Toiminta on selkeämpää, suoraviivaisempaa ja nopeampaa.

Asioiden hoito on nopeutunut ja ne menevät esikuntaan asti sellaisena kuin rajavartioaseman päällikkö ne haluaa. Aiemmin oli pelkona, että asiat saattoivat jäädä johtopaikalle, eivätkä siirtyneet ajoissa niitä tarvitseville. Esille tuli myös, että asiat muuttuivat ja osa niistä karsittiin pois alueen toimesta, jolloin rajavartioaseman päällikön ajatukset eivät menneet esikuntaan asti. Asioiden hoito on helpompaa, kun ne voidaan hoitaa suoraan ilman välikäsiä. Toimistotyöt ovat vähentyneet, koska enää ei tarvitse vastata sekä alueen että esikunnan kyselyihin yms.

”Ei tarvitse miettiä sitä, että onko linjassa, tavallaan se ainut linja on se, että komentaja viheltelee pilliin, että ei mee asiat oikein.”¹²² Yleinen johtaminen on selkeytynyt, koska on olemassa yhdessä sovitut pelisäännöt. Johtaminen on helppoa, kun on vain yksi komentajan määrittämä linja. Haastatteluissa todettiin että, kun yksi upseeri on välistä pois, ei tarvitse enää varoa ketään. Kokonaisuutena johtamiskuvio nähdään nyt paljon selkeämpänä ja toimivampana. Rajavartioasemilla on aikaa keskittyä omiin tehtäviin, kun alue ei ole työllistämässä välissä.

Rajavartioasemien päälliköt toteavat kuitenkin, että vaikka nykyinen järjestelmä toimii hyvin, olisi siinä kehitettävääkin. Esikunnan ja rajavartioasemin yhteistyötä ja ymmärrystä toisia kohtaan tulee kehittää. Lapin rajavartiostossa on pyritty kehittämään sisäistä tiedonkulkua ja se vaatii sitä edelleen. Erilaiset tietojärjestelmät ovat helpottaneet tiedonkulkua ja tietojen käsittelyä. Ongelmaksi nähtiin kuitenkin ns. piilotieto, mitä ei järjestelmiin voida syöttää. Mitentällainen tieto saataisiin siirtymään eteenpäin siten, että kaikki sitä tarvitsevat voisivat sen saada.

¹²¹ Haastateltava 5

¹²² Haastateltava 3

5.3 Rajavartioaseman päällikkö on yleisjohtaja

5.3.1 ”Omaa johtamista se on vähentänyt ja se on siirtynyt kenttäjohtajalle.”¹²³

*”Päivittäisjohtaminenhan ei nykypäivänä kerta kaikkiaan onnistu, koska ollaan niin paljon pois.”*¹²⁴ Uusi kenttäjohtojärjestelmä on vähentänyt rajavartioaseman päällikön johtamista, koska kenttäjohtaja vastaa asemien partioiden päivittäisen toiminnan johtamisesta. Rajavartioasemien päälliköt toteavat, ettei päivittäiseen johtamiseen olisikaan enää aikaa. Eikä se olisi mahdollistakaan, koska asemien päälliköt eivät ole jatkuvasti työpaikalla.

Kenttäjohtojärjestelmä on selkeä ja toimiva järjestelmä päivittäisjohtamisessa. Jokaisella toimijalla on oma roolinsa, jonka mukaan he toimivat. Hyvänä nähdään se, että johtokeskuksessa on jatkuvasti yksi henkilö kiinni päivittäisessä toiminnassa, jolloin hän kykenee keskittymään kokonaan tilannekuvan ylläpitoon. Johtokeskus on kokoajan tietoinen siitä, missä partiot liikkuvat ja on näin kokoajan ns. ajan hermolla.

Rajavartioasemille on määritetty työjaksoittain alueellisesti päivittäiset tilannejohtajat, jotka vastaavat johtamistoiminnasta paikallisesti tilanteen niin vaatiessa. Tilannejohtajana saavat toimia siihen koulutetut henkilöt. Kokonaisuutena tämä kenttä- ja tilannejohtojärjestelmä on alkukankeuksien jälkeen koettu hyväksi ja toimivaksi järjestelmäksi. Rajavartioaseman päälliköt näkevät sen tuoneen paljon myös esikunnalle, erityisesti erilaisten valmistelujen tueksi. Johtokeskus on esikunnan yhteydessä, jolloin tieto on lähellä asioiden suunnittelijoita ja päättäjiä.

5.3.2 ”Mitä enemmän ihmisiä on, sitä enemmän hallintoa on.”¹²⁵

Hallinnollisten töiden osalta on eroja rajavartioasemien välillä. Neljä rajavartioaseman päällikköä totesi niiden lisääntyneen, kun taas kolme niiden vähentyneen. Hallinnollisten töiden määrän eroavaisuutta ei voi suoraan verrata ainoastaan rajavartioaseman kokoon, vaikka se onkin yksi vaikuttava tekijä. Töiden määrään vaikuttaa lisäksi se, kuinka paljon rajavartioasemalla on henkilöstöä niiden hoitamiseen ja millaisia tehtäviä aseman hoidettavana on.

¹²³ Haastateltava 7

¹²⁴ Haastateltava 7

¹²⁵ Haastateltava 1

*”Enemmän tuota hallintopuolta on ja oletetaan että tuota siellä toimistossa sitten aina on.”*¹²⁶ Usea johtajista kertoi, että suurin osa työajasta menee toimistossa. Tätä hallinnollisten töiden määrää on lisännyt mm. uudet järjestelmät. Tehtävät ovat lisääntyneet myös johto-osan henkilöstön vähentymisen johdosta, koska rajavartioasemalla ei ole enää niin paljon henkilöstöä niitä tekemään.

*”Hallinto on vähentynyt, ihan oikeasti tuossa asemalla ei ole enää niin paljon paperin pyörittämistä ku ennen oli.”*¹²⁷ Kolme rajavartioasemien päälliköistä koki hallinnollisten tehtävien vähentyneen. Tähän perusteluna oli mm. luvussa 5.2. esille tullut työllistävän alueportaan pois jääminen. Yksi kertoi uusien tietojärjestelmien vähentävän hallinnollisen työn määrää. Osa hallinnollisista tehtävistä on myös sellaisia, että ne voi hoitaa viiveellä sitten, kun niihin on oikeasti aikaa. Pienillä asemilla rajavartioaseman päälliköllä tulee olla aikaa myös partiointiin, koska muuten ei siihen ole riittävästi tekijöitä.

Hallinnolliset asiat määrittelevät osittain myös rajavartioaseman päällikön työaikaa. Sitovat asiat ja määräajat vaativat rajavartioaseman päällikön paikallaoloa erityisesti niillä asemilla, missä johto-osa on pieni. Pääosa hallinnollisesta työstä on operatiivisen hallinnon tehtäviä eli työaikasunnittelua ja partioinnin suunnittelua. Rajavartioaseman päällikön tehtäviin kuuluu myös henkilöstöhallinnolliset työt kuten lomien suunnittelu, kehityskeskustelut ja kaikki henkilöstöön liittyvät asiat. Henkilöstöhallinnon tehtäviä ei koettu kuitenkaan liian työllistäväksi, koska ne pääosin sijoittuvat tiettyyn ajanjaksoon, jolloin niihin kykenee varautumaan ennakolta.

5.3.3 ”Joutuu käyttämään aikaa kaikennäköiseen yhteydenpitoon.”¹²⁸

*”Ei ole sitä väliporrasta, niin se on se päällikkö, joka lähtee aina kuulemaan ja oppimaan opetustilaisuuksiin ynnä muihin.”*¹²⁹ Organisaatiomuutoksen myötä rajavartioasemien vastuulle on tullut osallistuminen erilaisiin palaverihin ja tilaisuuksiin. Aiemmin rajavartioalue oli vastuussa niihin osallistumisesta, mutta nyt niihin pääosin osallistuu rajavartioaseman päällikkö. Rajavartioasemien vastuulla on myös kaikkien alueellisten asioiden hoito ja yhteydenpito siviilimaailmaan.

¹²⁶ Haastateltava 3

¹²⁷ Haastateltava 7

¹²⁸ Haastateltava 1

¹²⁹ Haastateltava 4

Erilaisten vierailuiden ja tilaisuuksien osalta on myös alueellisia eroja. Syrjäisemmällä alueella vierailuja ja edustustehtäviä on vähemmän kuin kansainvälisten rajanylityspaikkojen, Kellošelän ja Raja-Joosepin, rajavartioasemilla. Kansainvälinen rajanylityspaikka nähdään mielekkäämpänä vierailukohteena kuin syrjäseudun rajavartioasema. Kansainvälinen toiminta kuten rajavaltuutettutoiminta työllistää osaltaan rajavartioaseman päällikköä.

*”Onhan meillä näitä turvallisuusseminaareja ja näitä kunnan juttuja ja tapahtumia ja seminaareja, mutta ne on tuossa (näyttää yhden käden sormia) vuodessa, viitisen kappaletta että ei se siihen kaaju ainakaan ja jos kaatuu niin sitten on väärä mies hommissa.”*¹³⁰ Rajavartioaseman päälliköt eivät koe näihin palavereihin ja tilaisuuksiin osallistumista kuitenkaan liian kuormittavaksi. Pääsääntöisesti tilaisuuksia on 5-10 vuodessa, joten niihin osallistuminen on pieni osa vuosittaisesta työstä. Hyvänä on koettu se, että rajavartioasemat ovat itse vastuussa yhteydenpidosta muihin viranomaisiin ja siviiliviranomaisiin. Yhteistyöstä ja sen merkityksestä rajavartioaseman johtamiseen on käsitelty tarkemmin luvussa 5.4.6.

5.3.4 ”Kyllä minä teen monipuolisesti hommia.”^{131,,}

*”No tuommoisella syrjäisellä asemalla pienellä asemalla niin kaikkia töitä eli partiointiakin yllättävän paljon.”*¹³² Kaikki rajavartioaseman päälliköt kertovat tekevänsä monipuolisesti kaikkia rajavartioaseman töitä. Tämä ylläpitää myös päällikön ammattitaitoa ja kaikkien päivittäisten asioidenkin hoitaminen onnistuu tarvittaessa. Partiossa käyminen lisää päällikön tuntemusta omasta toiminta-alueesta, mikä helpottaa johtamistoimintaa suunnittelun osalta.

Vaikka kaikkien rajavartioasemien päälliköt tekevät monipuolisesti kaikkia töitä, niiden määrään vaikuttaa kuitenkin merkittävästi rajavartioaseman koko. Erityisesti pienillä asemilla päällikkö sitoutuu enemmän kaikkiin rajavartioaseman tehtäviin kuin isolla asemalla. Osalle päälliköistä kertyy pelkkiä johtamispäiviä hyvin vähän. Useat taas kertovat vastaavansa pääsääntöisesti isommasta kokonaisuudesta eli ns. yleisjohtamisesta silloin, kun ovat asemalla.

¹³⁰ Haastateltava 7

¹³¹ Haastateltava 7

¹³² Haastateltava 1

5.4 Rajavartioaseman päällikön johtamistoimintaansa saama tuki

5.4.1 ”Komentajaa näkee harvoin.”¹³³

*”Esimiehen kanssa tapaaminen on harventunut entisestään, komentajalla on omat kiireensä.”*¹³⁴ Isoimpana negatiivisena asiana organisaatiomuutoksessa rajavartioaseman päälliköt kokevat etäisyyden kasvamisen lähimpään esimieheen. Aiemmin rajavartioalueen päällikkö oli tukena johtamistoiminnassa ja alueelta sai palautetta. Alueen tuen pois jäädessä rajavartioasemien päälliköt joutuvat hyvin itsenäisesti pohtimaan ja tekemään päätöksiä. Aluepäällikön kanssa oltiin melkein päivittäin tekemisissä, kun taas komentajan kanssa harvemmin. Päälliköt kaipaivat enemmän kanssakäymistä lähimmän esimiehen kanssa. He pitivät hyvänä asiana jaksopalaveria, koska silloin komentajan kanssa pääsee yhteyteen videoneuvottelun kautta.

Yhteydenotto lähimpään esimieheen on kankeampi, koska komentajalle ei voi soittaa että *”terveysiä täältä xxx, ei mulla mitään asiaa ollu, kunhan soittelin kun aikaa on.”*¹³⁵ Kynnys kysyä asioita komentajalta on korkeampi kuin aiemmin aluepäälliköltä. Käytännössä asiat, jotka ennen hoidettiin aluepäällikön kautta, hoidetaan nyt toimialajohtajien kautta. Monet johtajista kertovat olevansa vain harvoin yhteydessä esikuntaan ja pyrkivät olemaan häiritsemättä mahdollisimman paljon esimiehiä.

Kaikki rajavartioaseman päälliköt kuitenkin pitävät erittäin hyvänä sitä, että asiat hoidetaan suoraan komentajan kanssa ilman välikäsiä. He ovat myös aiempaan enemmän tekemisissä komentajan kanssa. Asioita hoidetaan myös suoraan toimistojen kanssa ja komentajan kiireiden vuoksi asioita joudutaan sopimaan usein myös toimialajohtajien kanssa. Suoraan toimistojen ja toimialajohtajien kanssa asioiden hoitamista pidetään hyvänä, mutta huonona asiana nähdään, että asiat voivat muuttaa muotoaan ennen komentajalle menoa. *”Mä tiään, että sen asianhan voi esitellä sillä lailla että saa siihen nimen paperiin, vaikka se ei ole linjassa varvioaseman kanssa se ei ole ongelma eikä mikään.”*¹³⁶ Tältä osin koetaan, että toimistot ja toimialajohtajat toimivat samaan tapaan kuin aiemmin alueporras. Esille tuodaan, että asioista on hyvä keskustella niin komentajan kuin alajohtajienkin kanssa, jolloin kaikki tietävät, miten

¹³³ Haastateltava 5

¹³⁴ Haastateltava 6

¹³⁵ Haastateltava 5

¹³⁶ Haastateltava 2

asioista on keskusteltu. ”Pitää niinku takavarmistaa sillä että antaa niille toimialajohtajillekin jo infoa että tämmöstä asiaa on keskusteltu komentajan kanssa.”¹³⁷

5.4.2 ”Omia ratkaisuja ja päätöksiä tulee tehtyä enemmän.”¹³⁸

”Vastuuta ei tarvii enää vyöryttää minnekkään vaan päätökset on tehtävä itse ainakin puhtaasti niihin asioihin mitä ennen olis voinu kysyä alueelta.”¹³⁹ Rajavartioaseman päällikön tehtäväkenttä on selkeytynyt johtamisvastuun kautta. Hänelle on annettu vastuuta tehdä omia ratkaisuja ja päätöksiä. Tämä on opettanut päälliköitä itsenäisiksi alueen tuen puuttuessa. Päällikön tulee olla valmis selvittämään asioita itse ja hän joutuu enemmän miettimään asioita.

Rajavartioasemat kykenevät hyvin pitkälle toimimaan itsenäisesti. Rajavartioasemien päälliköt tekevät mieluummin itsenäisiä päätöksiä ja tukeakin on tarvittaessa saatavilla. Päätöksen teko on helppoa, koska pelisäännöt on sovittu ja niiden rajoissa toimitaan. Päällikön tulee olla valmis ottamaan vastaan palautetta tekemistään ratkaisuista. ”Ei tarvi miettiä ja kysellä, että onko tässä joku linja. Vaan se on se linja mikä on omassa päässä. Ja sitte se pitää vaan oottaa sitä pillin vihellystä, että onko linja ollu oikea.”¹⁴⁰

Puolet rajavartioaseman johtajista nostaa esille, että töistä lähteminen on helpottunut kenttäjohtojärjestelmän myötä. ”Tietää, ku pannee oven kiinni ja lähtee pois niin hommat toimi silti.”¹⁴¹ Tekemättömät asiat eivät jää kaivelemaan sillä tietää, että ne hoidetaan. Tämä koskee nimenomaan operatiivisen kenttätoimintaan liittyviä asioita. Paikalla olevat johtokeskushenkilöstö ja kenttäjohtaja kykenevät hoitamaan asiat. Töitä ei tällöin tarvitse viedä kotiin pohdittavaksi ellei itse niin halua.

¹³⁷ Haastateltava 2

¹³⁸ Haastateltava 3

¹³⁹ Haastateltava 1

¹⁴⁰ Haastateltava 3

¹⁴¹ Haastateltava 7

5.4.3 ”Esimiesvalmennus sinällään on varmasti tärkeä, mutta ennen kaikkea siellä uran alkupuolella.”¹⁴²

Henna Nurminen on tutkimuksensa johtopäätöksiin kirjannut Lapin rajavartioston esimiesvalmennukselle tavoitteeksi esimiesten ja alaisten näkemyserojen pienentämisen sekä avoimen vuorovaikutuksen rakentamisen alaisten mielipiteet huomioiden. Tutkimuksessaan hän löysi viitteitä kontrolloivasta ja passiivisesta johtamisesta. Hän korostaa, että johtamisessa olisi olennaista löytää näiden kahden johtamisen tasapainoinen suhde. Johtajan erinomainen johtamiskäyttäytyminen lisää yrittämisen halua, jota kuvastaa alaisten sitoutuminen ja halu panostaa työhönsä vapaaehtoisesti enemmän kuin vaaditaan.¹⁴³

Lapin rajavartiostossa esimiesvalmennuksen aktiivisemmat vuodet olivat 2007-2010, tämän jälkeen sen järjestäminen on vähentynyt. Yksi rajavartioaseman päälliköistä oli mukana sen järjestämisessä ja siihen oli osallistunut viisi rajavartioaseman päällikköä. Tutkimuksessa ei ole perehdytty, miten esimiesvalmennusta on toteutettu ja onko siinä otettu huomioon Nurminen tutkimuksessaan tekemiä johtopäätöksiä.

Osa vartioasemien päälliköistä piti esimiesvalmennusta turhana, koska siellä puhuttiin itsensänselvyyksistä. Tämän johtui pääosin siitä, että kaikki olivat jo pitkään toimineet johtajina ja sitä kautta itseoppineet johtamiseen liittyviä asioita. Esimiesvalmennusta pidettiin kuitenkin hyvänä asiana, etenkin uran alkuvaiheissa. Päälliköt kertoivat saaneensa koulutuksesta sen, mitä siitä oli otettavissa.

Rajavartioaseman päälliköt toivat esille, että johtajana toimiminen on jatkuvaa itsensä kehittämistä. ”Eihän tässä koskaan olla valmis.”¹⁴⁴ ”Varmaan joskus tekee ihan hyvää itsetutkiskelua että sillä tavalla että kyllähän jokainen pystyy kehittymään.”¹⁴⁵ Esimiesvalmennuksen esimiesprofiilista saadut tuloksista tuli osalle yllätyksenä asioita, joita he eivät itse olleet edes ajatelleet. He oppivat hyvin paljon itsestään ja esimiesprofiili laittoi ajattelemaan, miten he voisivat kehittää omaa johtamistoimintaansa. Esille nousi kuitenkin se, että itsensä kehittäminen vaatii omaa halua. Yksi rajavartioaseman päälliköistä kertoi organisaation muutoksen lisänneen hänen henkilökohtaista mielenkiintoaan uusien erilaisten tehtävien myötä. Esimiesvalmennukseen osallistuneet ovat pyrkineet sen jälkeen muuttamaan omaa toimintaansa saa-

¹⁴² Haastateltava 5

¹⁴³ Nurminen 2008, s. 124-125

¹⁴⁴ Haastateltava 7

¹⁴⁵ Haastateltava 3

dun palautteen mukaisesti. He kertoivat keskustelewansa ja huomioiwansa alaisiaan ja heidän mielipiteitään aiempaa enemmän ja pyrkivät olemaan paremmin läsnä. Joten Nurmisen tutkimuksessaan esille nostama avoimen vuorovaikutuksen lisääminen ja alaisten mielipiteiden huomiointi on esimiesvalmennuksen kautta lisääntynyt.

Rajavartioaseman päälliköt pitivät heidän käymäänsä esimieskoulutusta liian raskaana ja pitkäkestoisena. He kokivat, että ns. luento-opetusta oli liikaa. Parhaimmaksi asiaksi esimiesvalmennuksessa nostettiin esimiesprofiili: palaute antoi ajateltavaa ja vinkkejä oman toiminnan kehittämiseen. Esimiesprofiilin osalta pohdittiin, että sitä tulisi teetättää useammin kuin kerran tai pari. Tällöin olisi helpommin todennettavissa oman johtamistoiminnan kehittymisen.

Rajavartioaseman päälliköiden mukaan esimiesvalmennus on hyvä asia, mutta sitä tulisi kehittää kevyempään suuntaan. Erityisesti johtamiskulttuurissa tapahtunut muutos vaikuttaa siihen, että koulutus on tarpeellista. Yksi rajavartioaseman päälliköistä ehdottaa esimiesvalmennuksen toteuttamiseksi samojen asioiden kanssa painiskelevien henkilöiden ryhmäkeskusteluja, joissa keskusteltaisiin ongelmakohdista. Oppimista tapahtuisi niin ryhmänä kuin yksilötasollakin muiden kokemusten ja saadun palautteen kautta.

5.4.4 ”Vartioasemat informoivat esikuntaa, että missä mennään.”^{146,,}

Rajavartioaseman päälliköt pitävät jaksopalaveria hyvänä käytäntönä, vaikka se onkin osaltaan menettänyt merkitystään sen alkuperäisenä tarkoituksena. Jaksopalaverin alkuperäisenä tarkoituksena oli toimia kiistatilanteiden ratkaisuna, mikäli asemat eivät pääse yhteisymmärrykseen esim. resurssienjaossa. ”*Sillä tavalla lisännyt asemien yhteistyötä, että ennen jaksopalaveria sovitaan yleensä kaikki, että jaksopalaveriin ei tuua enää semmoisia kiistakapuloi- ta.*”¹⁴⁷ Asemien välinen yhteistyö on lisääntynyt ja se toimii hyvin, jolloin kiistatilanteista asioista ei synny. Mikäli rajavartioston alueella tapahtuisi enemmän, jaksopalaverin merkitys korostuisi huomattavasti. ”*Jos olis kiivaampaa niin se vois olla hyvinkin tärkeä ja hyvä kana- va antaa tietoa, käskyä ja ohjetta alaspäin.*”¹⁴⁸

Jaksopalaverin nähdään tuovan enemmän esikunnalle kuin vartioasemille. Esikunta saa tietoa siitä, mitä vartioston alueella tapahtuu. Rajavartioasemien osalta resurssien yhdistely ja koh-

¹⁴⁶ Haastateltava 3

¹⁴⁷ Haastateltava 3

¹⁴⁸ Haastateltava 7

dentaminen on helppoa, kun ainakin kerran jaksossa rajavartioasemien edustajat ovat ”pääat vastakkain”. Jaksopalaverin hyvänä puolena pidetään myös sitä, että silloin näkee lähimmän esimiehen ja voi keskustella asioista hänen kanssaan videoneuvottelun kautta.

Kuten jo aiemmin esille tuli, jaksopalaveri on osittain menettänyt merkitystään ja useat rajavartioasemien johtajista olivat sitä mieltä, että kokoontuminen kerran kahdessa jaksossa olisi riittävä. Tarvittaessa erilaisia ohjeita ja tarkennuksia voisi hoitaa suoraan niitä koskevan rajavartioaseman kanssa.

5.4.5 ”Se on sellainen omanlaisensa pelikenttä.”¹⁴⁹

Rajavartioaseman päällikön tulee tuntea oma toimintakenttensä. *”Sehän on ihan selvä asia että ainahan pittää tuntea se alue jossa liikkuu ja mitä siellä tapahtuu.”*¹⁵⁰ Siihen vaikuttavat toimintaympäristö, yhteiskunnan odotukset, tilannetietoisuus alueella vallitsevasta tilanteesta ja tärkeimpänä johdettavan rajavartioaseman ja henkilöstön erityispiirteiden tunnistaminen. *”Kantapään kautta olen oppinut sen, että tätä työyksikköä johdetaan tällä tavalla ja tätä tällä tavalla.”*¹⁵¹

Rajavartioaseman päällikön tulee tuntea oma toiminta-alueensa. Haasteeksi kuitenkin tulee se, että tuntemisellakin on rajansa. Päälliköllä ei välttämättä ole myöskään riittävästi aikaa siihen, että hän voisi tutustua alueeseensa läpikotaisin. Toimintaympäristön tunteminen on iso osa toiminnan suunnittelussa. Toiminta-alueet ovat laajat ja etäisyydet ovat pitkät, tehtävien priorisointia tulee pohtia tarkoin. Raja-alueet ovat hyvin hiljaisia, alueella ei ole asutusta eikä maahan luvatta pyrkijöitäkin erittäin harvoin. Yhtenä haasteena toimintaympäristössä on se, että tapahtumia on hyvin vähän, jolloin esim. toiminnan suunnittelu ja kohdentaminen on haasteellista.

Toiminta-alueella on hyvin vähän muita viranomaisia, joten ympäristö asettaa osittain paineita rajamiesten näkyvyydelle. *”Yhteiskuntaa on vähän opetettu siihen, että jos kukaan muu ei lähde niin rajamiehet ainakin lähtee.”*¹⁵² Paikallisten asukkaiden tunteminen on myös hyvä asia, koska silloin yhteistyön tekeminen myös heidän kanssaan on helppoa ja tunnistetaan

¹⁴⁹ Haastateltava 6

¹⁵⁰ Haastateltava 7

¹⁵¹ Haastateltava 4

¹⁵² Haastateltava 3

erilaiset alueelle muodostuneet ryhmät. Toiminnassa tulee muistaa tasapuolisuus ja neutraalitoiminta, ettei leimaudu jonkun tietyn ryhmän jäseneksi.

Tilannetietoa vallitsevasta tilanteesta on hyvin saatavilla. Rajavartioaseman päällikön tilannetietoisuus on riippuvainen hänen omasta mielenkiinnostaan sekä työpäivien määrästä. Työvuorossa ollessaan päälliköillä on hyvä kuva vallitsevasta tilanteesta. He päivittävät tilannekuvan työvuoron alkaessa. Tietoa vallitsevasta tilanteesta saa mm. jaksopalaverissa, johtokeskuksen päiväkirjasta sekä RVT:stä. Tilannetietoisuuden ja tiedonkulun koetaan parantuneen kenttäjohtojärjestelmän ja siihen liittyvien järjestelmien kautta.

Rajavartioaseman päällikön tulee olla tietoinen vallitsevasta tilanteesta, jotta hän voi keskustella asioista partioiden kanssa. Hän voi myös ohjata partioiden havaintojen tekoa vallitsevan tilanteen mukaisesti. Johtamis- ja suunnittelutoiminta on reaaliaikaista, kun päälliköllä on tieto vallitsevasta tilanteesta. Hänellä tulee olla aikaa jalkautua myös kentälle, jolloin hän voi omin silmin tehdä havaintoja niin ympäristöstä kuin omasta henkilöstöstään.

Jokaisella rajavartioasemalla on yhtenäistämisyriityksistä huolimatta erilaisia toimintatapoja ja toimintakulttuurit ovat erilaisia. Kaikkia asemia ei johdeta samalla tavoin. Päällikön tulee olla tietoinen siitä, millaisen joukon kanssa on tekemisissä ja miten sitä tulee johtaa jotta saisi aikaan parhaan tuloksen. Organisaatiokulttuurin vaikutuksista johtamiseen on käsitelty tarkemmin luvussa 5.6.

5.4.6 ”Yhteistyö on lisääntynyt hirveästi ja helpottunut, mutta täällä on pitkät perinteet kuitenkin sillä yhteistyöllä.”¹⁵³

Organisaatiomuutoksen myötä erityisesti rajavartioasemien yhteistyö on lisääntynyt. Rajavartioasemien päälliköt sopivat ja suunnittelevat asioita yhteistyössä. Yhteistyö on lisännyt resurssien tehokasta käyttöä ja toisen aseman toimintaa tuetaan tarpeen mukaisesti. Rajavartioasemat ovat oppineet selviytymään nykyisin käytössä olevilla resursseilla. Myös avoimuus rajavartioasemien välillä on lisääntynyt. *”Väitän, joitakin vuosia sitten oltiin kauhean mustasukkaisia omista kelkoista, autoista, henkilöstöstä ja alueestakin.”*¹⁵⁴

¹⁵³ Haastateltava 2

¹⁵⁴ Haastateltava 4

Rajavartioasemien joitakin tehtäviä hallinnon osalta on yhdistetty ja se on toiminut hyvin. Tehtävien yhdistely, resurssien tehokas käyttö sekä partioiden toiminta-alueiden määrittäminen vaatii suunnitelmallisuutta. Asemien rajojen poistaminen nähdään hyvänä, mutta se vaatii kuitenkin vastuualueajattelua. Erityisen toimivana yhteistyönä esille nostettiin koiratoiminta.

Yhteistyö myös esikunnan suuntaan on tiivistynyt. Rajavartioalueen jäätyä pois rajavartioasemalta on suora yhteys komentajaan ja esikuntaan. Rajavartioaseman päälliköt kokevat, että he pystyvät vaikuttamaan asioihin aiempaa enemmän. Yhteistyö johtokeskuksen kanssa toimii hyvin ja siihen ollaan tyytyväisiä. Rajatoimisto ja operatiivinen osa koetaan etäisimmäksi. Yhteistyötä tulisi kuitenkin kehittää, sillä operatiivinen osa ei voi toimia esikunnassa ilman yhteistyötä rajavartioaseman kanssa.

Yhteistyö muiden viranomaisten sekä yhteistyötahojen kanssa on tiivistynyt. Rajavartioaseman päälliköiden mielestä viranomaisyhteistyön tiivistäminen on ollut positiivinen asia. Isoimpana yhteistyötahona ovat kunnat sekä toisena merkittävänä poropaliskunnat. Yhteistyö lisää ammattitaitoa, tehokasta resurssien käyttöä, tilannetietoisuutta sekä ymmärrystä toisen osapuolen toiminnasta.

Rajavartioaseman päälliköiden mukaan yhteistyö on helpottunut, koska he vastaavat siitä nyt itse. Yhteistyö vaatii aktiivista toimintaa, yhteydenottoja sekä tapaamisia. Yhteistyötä helpottaa hyvin paljon se, että melkein kaikki rajavartioaseman päälliköt toimivat omalla kotiseudullaan tai ovat muuten pitkään toimineet samalla alueella. Ihmisten tunteminen jo pitkältä aikaa helpottaa yhteistyötä. Yhteydenotto on helppoa kun henkilöt tuntevat toisensa puolin ja toisin. Vaikutusta on myös yhteistyön pitkällä perinteellä.

5.5 Rajavartioaseman päällikkö on henkilöstöjohtaja

5.5.1 ”Yksilön kohtaaminen on minusta helpointa tuolla jossain partiossa.”¹⁵⁵

Rajavartioaseman päälliköillä on pääsääntöisesti hyvin aikaa alaisilleen. Komennukset ja muut poissaolot vaikuttavat siihen, että aivan jokaisessa jaksossa rajavartioaseman päällikkö ei näe alaisiaan. Alaisten kanssa on helppo tulla toimeen, koska kaikki ovat hyvin tuttuja. Päälliköt pyrkivät olemaan mahdollisimman paljon läsnä alaisilleen ja tuovat esille sitä, että he voivat puhua ja kysellä kaikista asioista avoimesti. *”Olen sanonut, että mikä juttu vaan,*

¹⁵⁵ Haastateltava 4

*niin minä kun olen paikalla niin saa tulla juttelemaan.”*¹⁵⁶ He kuuntelevat mielellään alaisiaan ja pyrkivät neuvomaan ja ohjaamaan omien taitojensa mukaisesti.

Kahvitauot, ruokailut ja partiot ovat hyviä hetkiä keskustella asioista. Rajavartioaseman päälliköt pyrkivät olemaan paikalla aamukahvipöydässä partioiden lähtiessä sekä ruokailuissa, missä kuulee isompia asioita työasioista ja omista asioista. *”Komentajalta on tullu ohje, että 1/3 pitää olla siellä missä miehetkin. Silloin kuullaan toimistossa, niin siellä ei ketään muuta ole, niin se on oltava partiossa.”*¹⁵⁷ Partiossa oppii tuntemaan henkilön ja siellä puhutaan paljon kaikista asioista. Päälliköt pyrkivät työvuoroissa huomioimaan, että partiokaveri vaihtuu ja pyrkivät olemaan partiossa tasapuolisesti kaikkien alaisten kanssa. Tämä on käytännössä mahdollista vain pienillä rajavartioasemilla. Vaikka kenttäjohtojärjestelmä toimii hyvin, partiot kyselevät usein rajavartioaseman päällikön töissä ollessa ohjeita ja neuvoja myös häneltä.

*”Se ei ole hyvää asioiden hoitoa että suurin piirtein töksäyttämällä suoraan siihen itte asiaan vaan kyllä siihen pitää sitten oikeasti olla aikaa siihen jutteluun.”*¹⁵⁸ Päällikön havaitessa henkilöstössä jonkun asian, joka ei ole kohdallaan, hänellä tulee olla oikeasti aikaa asian hoitamiseksi. Tärkeistä ja vaikeista asioista keskustellessa asian hoitamiseen täytyy olla aikaa ja se tulee sovittaa muuhun ajankäyttöön. Päälliköllä ei kuitenkaan aina juuri tarpeen vaatiessa ole aikaa riittävästi asian käsittelyyn.

5.5.2 ”Ammattitaitoista porukkaa, ihan karkikastia.”¹⁵⁹

*”Lapin rajavartiostossa on hyvähenkinen, luotettava ja ammattitaitoinen henkilöstö.”*¹⁶⁰

Rajavartioaseman päälliköt pitävät alaisiaan hyvin ammattitaitoisena ja muutenkin hyvänä porukkana. Rajatarkastusten ammattitaitoa ovat lisänneet komennukset ja henkilöstö pyrkii ammattitaidon jatkuvaan ylläpitoon. Rajatarkastusten osalta koulutusta on järjestetty myös vartioston toimesta. Rajavalvontapuolella ei eriytyvää koulutusta ole vaan työ opettaa. Henkilöstön korkea ikä ja kokemus vaikuttavat ammattitaidon kehittymiseen.

Henkilöstön ikärakenne asettaa haasteita erityisesti erilaisten ”näppylätekniikoiden” hallitsemiseen, myös kielitaidon osalta on olemassa haasteita. Harvoin eteen tulevat ongelmatilanteet

¹⁵⁶ Haastateltava 6

¹⁵⁷ Haastateltava 3

¹⁵⁸ Haastateltava 4

¹⁵⁹ Haastateltava 7

¹⁶⁰ LRE 1776/20/2012

asettavat haasteita, jolloin asiaan ei heti suoraan kyetä tekemään ratkaisuja. Tukena näissä tilanteissa on johtokeskus. Rajavalvonnan osalta todetaan myös, että ammattitaidon todentaminen on hankalaa, kun tilanteita ei ole.

Rajavartioaseman päälliköt pyrkivät tukemaan alaisiaan ammattitaidon kehittämisessä mahdollisuuksien mukaan. Halukkuutta kouluttautumiseen on, mutta tarjontaa ei ole riittävästi. Päälliköt myöntävät, että paljon on myös heistä itsestään kiinni, miten koulutusta järjestetään. Koulutuksessa tulisi hyödyntää olemassa olevia koulutusvalmiuksia. Kaikki korostavat sitä, että koulutusta tulisi olla, mutta sopivassa suhteessa.

Komennukset ja työkiertokokeilu ovat hyviä tilaisuuksia kouluttautumiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. ”*Se ois varmaan ihan hyvä, että kävis eri paikoissa edes jakson pari katso-massa mitä se on*”.¹⁶¹ Yksi päällikkö oli tehnyt havainnon, että vaikka komennukset ovatkin kirosana, niistä on myös hyötyä. Komennukset piristävät henkilöstöä ja tuovat lisää kokemuksia. Osaa lähtee komennuksille ihan mielenkiinnosta katsomaan, millaista työ muualla on.

5.6 Organisaatiokulttuurin muutos

5.6.1 ”Se on sellainen kulttuurin muutos, että kaikkien on ymmärrettävä, että työyksikön pitää toimia yhdessä.”¹⁶²

Kolmenkymmenen vuoden aikana on tapahtunut paljon muutoksia organisaatio- ja johtamiskulttuurissa. Uuteen kulttuuriin tottuminen ja siihen omien näkemysten tuominen vie aikaa. Näkyvimpänä kulttuurin muutoksena on se, että tänä päivänä kaikkien henkilöiden tulee toimia työyksikkönä yhteen ja myös henkilöstöllä on vastuuta asioiden onnistumiseen. Johtajien tulee jakaa vastuuta myös alaisilleen ja alaisten ottaa vastuuta myös johtamiseen liittyvissä asioissa johtajan poissa ollessa.

Pitkään samassa paikassa toimineelle henkilöstölle on muodostunut tietynlaiset toimintatavat. Tämä tiettyjen toimintamallien oppiminen ja hyväksyminen on osaltaan vahvuus organisaation toiminnassa. Henkilöstö on ammattitaitoista ja kokenutta. Haasteita asettaa organisaatiokenteessä tapahtuneet muutokset kuten esim. rajavartioasemien yhdistäminen. Jokaisella asemalla on ollut omat toimintatavat ja -kulttuuri ja niiden yhdistyessä nämä tavat ja kulttuuri hakevat uutta uraansa. Iso merkitys toimintatapojen - ja kulttuurin muodostumisessa on raja-

¹⁶¹ Haastateltava 1

¹⁶² Haastateltava 4

vartioaseman päälliköllä. Hänen tulee kyetä yhtenäistämään aseman toiminta muutosvastarinnasta huolimatta.

Heusala on tutkimuksessaan todennut Rajavartiolaitoksessa olevan vahva sisäpiirikulttuuri, jossa arvostetaan kenttäkokemusta. Tässä tutkimuksessa on tehty samanlaisia havaintoja siitä, että jokaisella työpisteellä on oma kulttuurinsa ja toimintatapansa. Kulttuurissa korostuu ammattitaidon merkitys. Heusala on tutkimuksessaan tuonut esille, että jatkuvassa muutoksen tilassa johtajuus korostuu.¹⁶³ Rajavartioaseman päälliköt ovat tässä tutkimuksessa tuoneet hyvin vahvasti esille johtajuuden merkitystä ja erityisesti muutosjohtamisen taitoja.

5.6.2 ”Vanhempaa ikäluokkaa johdetaan eritavalla kuin nuortapolvea.”¹⁶⁴

*”Kyllähän se joka paikassa näkyy se niinku meidänkin kulttuurissa, että tänä päivänä mitään asiaa ei hoideta enää käskemällä, sinun pitää pystyä perustelemaan.”*¹⁶⁵ Lapin rajavartioston henkilöstön ikärakenne jakautuu 60- luvulla syntyneistä aina 80-luvulle syntyneisiin. Kaikkia näitä ikäkausia johdetaan eritavalla. 80-luvulla töihin tullut ikäryhmä on oppinut hierarkisen mallin. He tekevät asian niin kuin se käsketään tehdä ilman kyseenalaistamista, kun taas nuoremmat ikäluokat vaativat toiminnalle perusteluja. Tämä asettaa haasteita johtamistoiminnalle ja rajavartioaseman päällikön tulee huomioida tämä omassa johtamistoiminnassaan.

Rajavartioaseman päällikkö ei voi olla enää autoritäärinen ja dominoiva johtaja, hänen tulee ottaa alaisensa ja heidän ajatuksensa huomioon johtamistoiminnassa yhä enenevissä määrin. Yksi rajavartioaseman päällikkö nostaa esille sen, että ikärakenne aiheuttaa jo tänä päivänä haasteita johtamiselle, sillä rajavartioasemalla ja esikunnassa asioita hoitavat eri ikäkauden ihmiset ja asioista ajatellaan eritavalla. *”Pittää nuoret ihmiset laittaa johtamaan molempiin paikkoihin niin sitten ollaan samalla aaltopituudella.”*¹⁶⁶

Rajavartioaseman päälliköt nostavat esille, että myös Lapin rajavartiostoon tulisi saada nuorta verta. Heidän mielestään ei ole hyvä asia, että ikärakenteeseen tulee vuosikymmenen aukko. Lapin rajavartioston tulevat vartioasemien päälliköt joutuvat johtamaan muutoksen tuulissa ja se edellyttää muutosjohtamisen taitoa.

¹⁶³ Heusala

¹⁶⁴ Haastateltava 4

¹⁶⁵ Haastateltava 4

¹⁶⁶ Haastateltava 3

5.7 Rajavartioaseman päällikkö nyt ja tulevaisuudessa

5.7.1 ”Persoonia ollaan jokainen.”¹⁶⁷

”Johtajan tulee olla ennen kaikkea jämerä ja ruumiinrakenteeltaan vankka. Esimiehenä hän hallitsee kaikki alaistensa työt näitä selvästi paremmin. Hän säilyttää isällisen arvovaltansa pitämällä tiukkaa kuria, puhumalla harvakseltaan ja hiljentämällä vastalauseet alkuunsa. Käsikäiset palkitsevat hyvän johtajan nöyryydellä ja tottelevaisuudella.”

(Mikko Ivalo 1947)¹⁶⁸

*”Meillä on niitä ominaisuuksia mitä on ja niitä tietenkin jonkin verran pystyy muuttamaan. Kyllä ne siellä pohjalla on ne persoonat sun muut.”*¹⁶⁹ Jokainen rajavartioaseman päällikkö kuvaa itseään eritavalla. Osa tuntee itsensä perinteiseksi johtajaksi, osa tiimijohtajaksi ja osa noiden kahden yhdistelmäksi. Kaikki päälliköt kokevat tulevansa hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja pyrkivät olemaan alaisilleen läsnä. Pari heistä kertoo kontrolloivansa asioita hyvin tarkasti ja vaativat alaisiltaan, että heidät pidetään jatkuvasti tilanteen tasalla. Muutamia heistä luottaa alaisiinsa ja puuttumiskynnys asioihin on korkea. He jakavat vastuuta ja odottavat, että väki on sitoutunut työhönsä ja hoitavat annetut tehtävät.

Tulevaisuuden rajavartioaseman päällikön tulee olla ammattitaitoinen ja tuntee oman asemansa erityispiirteet. Hänellä tulee olla monipuolinen kokemus erilaisista tehtävistä, jolloin hän voi hyödyntää sitä johtamistoiminnassaan. Hänen täytyy olla päättäväinen ja kyetä toimimaan itsenäisesti. Päällikön tulee olla tietoinen, millä asialla hän voi kääntyä esikunnan puoleen. Yhteistyön merkitys korostuu tulevaisuudessa, joten päällikön tulee kyetä tekemään yhteistyötä kaikkien tahojen kanssa.

Rajavartioaseman päälliköllä tulee olla halu toimia kentällä ja toimia muutenkin sekä asioiden että ihmisten parissa. Hän toimii suodattimena henkilöstön ja esikunnan välillä. Hänen tulee kyetä tuomaan henkilöstölle asiat esille niin, että henkilöstö ymmärtää oikeasti, mikä niissä on takana ja että muutokset voivat olla myös positiivisia. Päälliköllä tulee olla kyky selviytyä hankalistakin tilanteista, koska asiat on tehtävä niin kuin ne käsketään.

¹⁶⁷ Haastateltava 2

¹⁶⁸ Kiuru, s. 83

¹⁶⁹ Haastateltava 7

*”Johtajiahan me osataan olla kaikki koulutetut, mutta esimiehiä ja sitä kautta hyviä alaisia niin se on sitten vähän hankalampaa.”*¹⁷⁰ Pelkän koulutustaustan perusteella ei voida määrittellä, kuka on hyvä johtaja ja kuka ei. Hyvällä johtajalla tulee olla ammattitaitoa ja halua johtaa rajavartioasemaa parhaan kykynsä mukaisesti. Hänen tulee toimia yhteistyössä esimiehen kanssa ja alaistensa kanssa ja pyrkiä toiminnassaan siihen, että molemmat osapuolet olisivat tyytyväisiä hänen toimintaansa. Seuraavissa alaluvuissa on käsitelty tarkemmin johtamistoiminnassa huomioitavia asioita.

5.7.2 ”Ammattitaito ja tasapuolisuus niin niillä potkii aika pitkälle.”¹⁷¹

Rajavartioasemien päälliköt kertovat olevansa hyvin maanläheisiä ja pyrkivät johtamistoiminnassaan tasapuolisuuteen. He pyrkivät hoitamaan tehtävät esimiehen tahtomalla tavalla. Osa heistä pitää komentajan hyvin tietoisena asioista, kun taas osa kertoo olevansa huonoja pitämään yhteyttä esimieheen. Yhteydenpidon vähyyden yksi syy on, että he kykenevät toimimaan omatoimisesti ja luottavat omaan ammattitaitoonsa asioiden ratkaisemiseksi.

Rajavartioaseman päällikkö voi olla oman tiensä kulkija, mutta hänen tulee kuitenkin toimia komentajan määrittämien linjojen mukaisesti. *”Kun asioista on yhteisesti sovittu, niin niistä pidetään kiinni vaikka henkilökohtaiset mielipiteet olis aivan muuta.”*¹⁷² Asioiden suunnittelu ja sopimisvaiheessa päällikön tulee kyetä tuomaan esille oma mielipiteensä asiasta, jos hän haluaa asiaan vaikuttaa.

Rajavartioaseman päälliköt pyrkivät toiminnassaan tasapuolisuuteen. He kuuntelevat alaisiaan ja pyrkivät ottamaan heidän toiveensa huomioon. Johtajana tulee huomioda, että alaiset ovat erilaisia ja jokaisen kanssa toimitaan hieman eritavalla. Yksi johtajista pyrkii kertomaan tulevasta päätöksistä ja ratkaisusta ennakkoon henkilöstölle ennen niiden lukkoon lyömistä. Tällä tapaa hän pyrkii huomioimaan alaistensa mielipiteet asiasta jo ennen varsinaista päätöstä.

Tulevaisuudessa rajavartioaseman päällikön tulee pyrkiä johtamistoiminnassaan reaaliaikaisuuteen, asiat tulee hoitaa ajallaan. Tätä reaaliaikaisuutta tukevat edelleen kehittyvät tietojärjestelmät. Johtamistoiminnan painopiste muodostuu yhä enemmän henkilöstöjohtamisen alueelle. Operatiivinen johto keskittyy esikuntaan. Esikunnan ja rajavartioasemien tulee tästä huolimatta tehdä tiivistä yhteistyötä kaikilla osa-alueilla. Myös tulevaisuudessa päällikön tu-

¹⁷⁰ Haastateltava 3

¹⁷¹ Haastateltava 7

¹⁷² Haastateltava 3

lee toimia määriteltyjen toimintalinjojen mukaisesti. Nykyiset rajavartioasemien päälliköt arvioivat, että tulevaisuudessa toimintalinjat voivat olla isompia kokonaisuuksia, mutta kuitenkin tarkoin määriteltyjä.

Tulevaisuudessa päällikön tulee huomioida yhä tarkemmin tasapuolisuus itsensä ja alaistensa osalta. Johtaja ei saa tavoitella vain omaa etuaan, koska se tulee näkyviin hyvin nopeasti. Sillä on myös iso vaikutus alaisten toimintaan. Rajavartioaseman päällikön tehtävä tulevaisuudessa on toimia henkilöstöjohtajana esikunnan vastatessa operatiivisesta toiminnasta. Operatiivisen toiminnan suunnittelu ja etenkin sen toteutus vaikuttavat henkilöstöön. Vaikka rajavartioaseman päällikkö on tulevaisuudessa periaatteessa vain henkilöstöjohtaja, tulee kuitenkin huomioida, että operatiivinen toiminta on isoin vaikuttavin tekijä henkilöstöön. Henkilöstöjohtajana rajavartioaseman päällikön tulee olla osaltaan mukana myös operatiivisen toiminnan suunnittelussa. Operatiiviseen toimintaan liittyviä suunnitteluasioita on käsitelty tarkemmin luvussa 5.9.1.

*”Tehkää niinku minäkin eikä niin päin että älkää tehkö niinku minä teen vaan tehkää niinku sanon.”*¹⁷³ Yksi rajavartioaseman päälliköistä korosti, että hän pyrkii johtamaan omalla esimerkillään. Yksi toi esille, että esimerkillisyys on tärkeä osa johtamista, mutta siihen ei ole riittävästi aikaa. Johdettava henkilöstö toimii pääasiassa kentällä eri tehtävissä ja rajavartioaseman päälliköllä ei ole riittävästi aikaa jalkautua riittävän usein kentälle henkilöstön pariin.

*”Johtajan tulee itse osallistua siihen päivittäisrutiiniin. Että jos ihan oikeasti mennee siihen, että tekee vain kovat kaulassa töitä viitenä päivänä viikossa kahdeksan tuntisen vetämättä kumisaappaita jalkaan, niin ei siinä enää sitten ole sitä kosketuspintaa.”*¹⁷⁴ Tulevaisuudessa kin päälliköllä tulee olla aikaa jalkautua kentälle ja osallistua alaisten kanssa samoihin tehtäviin. Kentälle jalkautuminen ylläpitää johtajan ammattitaitoa ja luo lisää luottamusta ja arvostusta alaisten parissa.

5.7.3 ”Erityismiehet hoitaa kunhan osaa käyttää niitä.”¹⁷⁵

Rajavartioasemien päälliköt pyrkivät jakamaan vastuuta ja luottavat siihen, että asiat tulevat hoidetuksi. Yksi johtajista kertoi puuttumiskynnyksensä olevan korkea ja hän odottaa väen olevan niin sitoutunut töihinsä, että ne hoituvat ilman hänen puuttumistaankin. Muutama joh-

¹⁷³ Haastateltava 7

¹⁷⁴ Haastateltava 5

¹⁷⁵ Haastateltava 5

tajista kertoo hyödyntävänsä alaistensa ammattitaitoa asioiden ratkaisuun. Vaikka rajavartioaseman päälliköllä tulisi olla rautainen ammattitaito, ei hänellä kuitenkaan ole realistista mahdollisuutta osata kaikkea.

Yksi johtajista kertoi tekevänsä pääsääntöisesti kaiken itse ja totesi, että hänen tulisi delegoida asioita enemmän osaaville alaisilleen. Keskustelua asioista alaisten kanssa pidettiin hyvänä asiana erilaisten näkemysten saamiseksi. Asioista ennakoon keskustelu helpottaa myös asioiden toimeenpanoa päätöksen jälkeen.

Tulevaisuudessa rajavartioaseman päällikön on vaikea osata ja hallita kaikkia rajavartioaseman töitä. Hänen tulee kyetä käyttämään alaistensa erityisosaamista ja tukea tässä erityisosaamisen kehittämisessä. Päälliköllä tulee olla myös kyky arvioida henkilöstöään ja sitä, mihin tehtäviin henkilöt ovat kykeneviä. Yksi johtajista nosti esille, että tulevaisuudessa tulisi huomioida erityisosaaminen ja tehtävät myös palkkauksessa. Tämä lisäisi henkilöstön motivaatiota ammattitaidon ylläpitämiseen ja tehtävän suorittamiseen.

5.7.4 Rajavartioaseman päälliköt eivät ole muuttuneet organisaatiomuutoksen myötä

Janne Haurinen tutki vuonna 2011 tekemässään tutkimuksessa Lapin rajavartioston esimiesten johtamiskäsityksiä. Aineistona hänellä oli viiden rajavartioaseman päällikön haastattelulomakkeella kerätyt tiedot. Haurisen tutkimuksen tulokset eivät juuri eroa tässä tutkimuksessa saaduista tuloksista siitä, millaisiksi rajavartioasemien päälliköt itsensä kokevat ja millainen rajavartioaseman päällikön tulisi heidän mielestään olla.

Haurinen on johtopäätöksissään todennut, että syväjohtamisen malli on omaksuttu hyvin Lapin rajavartiostossa. Rajavartioasemien päälliköiden mukaan johtamistoiminta on pääasiassa ihmisten johtamista. He ovat korostaneet, että päätöksenteon tulee olla selkeää ja nopeaa ja toiminnan suunnitteluun tulee panostaa. Johtajan tulee olla luotettava ja tasapuolinen, hänen tulee olla läsnä ja johtaa omalla esimerkillään ja hänellä tulee olla yhteistyökykyä. Tulevaisuudessa päällikön tulee kyetä hyödyntämään yhä enenevissä määrin alaistensa ammattitaitoa.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Haurinen, s.14-23

Haurinen pohtii tutkimuksensa lopussa vaikuttaako organisaatiorakenteen muutos johtamistoimintaan. Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella organisaatiorakenteen muutoksen johdosta johtamistapaa ei ole tarvinnut muuttaa. Johtamisessa korostuu vieläkin enemmän ihmisten johtaminen, alaisten ammattitaidon hyödyntäminen ja suunnittelun merkitys.

5.8 Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstöön

5.8.1 ”Ei minusta sitä ole ainakaan moittinu kukkaan.”¹⁷⁷

Organisaatiomuutoksen tavoitteena oli, ettei se vaikuttaisi lainkaan kentällä toimivaan henkilöstöön. Rajavartioaseman päälliköt näkevät muutoksen onnistuneen hyvin eikä se ole vaikuttanut henkilöstöön. He olivat saaneet palautetta mm. siitä, että tehty muutos oli hyvä ja sen olisi voinut tehdä jo paljon aiemmin.

*”Alkuun oli vähän pikkunen semmonen, että mitä tässä nyt tapahtuu.”*¹⁷⁸ Organisaation muutoksen alkuvaiheessa oli asemilla hieman epätietoisuutta siitä, miten asiat toimivat. Osa rajavartioasemien päälliköistä kertoi henkilöstön keskuudessa olleen ajatuksen, että toimialajohtajat johtavat rajavartioasemaan. Nähtiin myös, että esikunta hankaloittaa asioiden hoitoa. Uudet asiat nähtiin pelottavina ja hankalina. Osa henkilöstöstä koki, etteivät asiat edelleenkään menneet eteenpäin. Alkuhankaluuksista huolimatta päälliköt kuitenkin näkivät, että siirtymisen kaksipuoliseen johtamisjärjestelmään onnistui hyvin.

Rajavartioasemien päälliköt olivat sitä mieltä, että yhteydenotto esikuntaan on yhtä helppoa kuin aiemmin alueelle. Tähän yhteydenoton helppouteen vaikuttaa se, että esikunnan henkilöstö on tuttua. Henkilöstön puheista on kuitenkin noussut esille, että esikunta ei ymmärrä, mitä kentällä tapahtuu ja henkilöstö ei kentällä tiedä, mitä esikunnassa tapahtuu. Päälliköt pitivät tätä yhtenä organisaatiomuutoksen hyväksymiseen vaikuttavana tekijänä. Avoimuuden lisääminen vähentäisi näitä pelkoja ja ennakkoluuloja esikunnan toiminnasta.

¹⁷⁷ Haastateltava 5

¹⁷⁸ Haastateltava 6

5.8.2 ”Muutos oikea, huonona koen esikunnan ymmärtämisen työpisteitä kohtaan.”¹⁷⁹

Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä kysyttiin, miten he kokevat kaksipuolaisuuteen siirtymisen vaikuttaneen heidän työhönsä. Vastauksista nousi esille se, että organisaatiomuutos vaikuttaa tehtävän mukaan. Kenttätyössä organisaatiomuutoksen vaikutukset eivät näy millään tavalla. Osassa vastauksissa todetaan kuitenkin, että johtaminen on usein liian kaukana tilanteesta. Johto-osan osalta koetaan töiden ja vastuun lisääntyneen palkan kuitenkin parantumatta. Töiden organisointia tulisi kehittää, koska niiden tekijöitä on vähemmän.

Osa henkilöstöstä kokee, että kaksipuolaisuuteen siirtyminen oli erittäin huonosti suunniteltu ja toteutettu. Huonona asiana koettiin, ettei alueupseereille kyetty tarjoamaan riittävän vaativia tehtäviä. Osa toteaa johtamisjärjestelmän olevan yhä sekavampi ja vartioupseereiden olevan toimettomana vartioasemilla. Vastauksissa todetaan myös, etteivät rajavartioasemat ole suoraan komentajan alaisuudessa niin kuin organisaation mukaan tulisi olla.

Henkilöstö kokee, että johtoporras on vieläkin liian raskas. Esikunnassa on paljon henkilöstöä ja kentältä supistetaan jatkuvasti. Kentällä koetaan, että henkilöt eivät uskalla tai osaa ottaa omaa rooliaan järjestelmässä. Toimistopäälliköiden ja toimistoupseereiden todetaan ottaneen aluepäällikön roolin.

Kuten rajavartioasemien päälliköt myös henkilöstö kokee, että alueporras oli turha. Käskyjä ei tule enää usealta tasolta vaan ne tulevat sellaisenaan suoraan esikunnasta. Turhat johtajat ovat vähentyneet ja sitä kautta toiminta on helpottunut ja nopeutunut. Organisaatiomuutos on koettu oikeaksi ja tarpeelliseksi.

Johtamisjärjestelmä henkilöstön silmin on nyt selkeämpi, joustavampi ja nopeampi. Tiedonkulku on nopeutunut selkiytyneen johtamisjärjestelmän kautta ja tiedonkulku suorittavalle portaalle on nopeutunut. Ohjeistukset ja käskyt tulevat suoraan kentälle. Henkilöstö kokee, että nyt tekemisessä keskitytään oikeisiin asioihin. Järjestelmä on kevyempi ja asioiden hoito on helpottunut. Asioidessa säästyy myös aikaa, kun sen voi hoitaa suoraan aseman johdon tai esikunnan kanssa.

¹⁷⁹ Vastausaineisto

Henkilöstön mukaan esikunta on lähentynyt kenttää ja erityisesti esikunnassa kehittämisvastuussa olevat henkilöt ovat nyt paremmin tilanteen tasalle. Osa kokee töiden helpottuneen byrokratian vähentymisen myötä ja osa pitää järjestelmää vieläkin liian byrokraattisena. Muutama vastaaja kertoo ajatelleensa turhan byrokratian vähentyvän, mutta sen tilalle onkin keksitty uutta. Esille vastauksista tuli myös se, että rajavartioasemalla tarvitaan valvontaa myös esikunnan toimesta.

Henkilöstö kokee esikunnan ja rajavartioasemien välisen kuilun kasvaneen erityisesti toimistosta käytännön toteuttamiseen. Operatiivisen järjen todetaan olevan parempi rajavartioasemilla kuin esikunnassa. Korkeat esimiehet ovat kauempana ja niitä nähdään harvoin. Vastuualuetehtävissä toimivien on vaikea lähestyä ylempää johtoa kuin aiemmin. Heitä ei arvosteta ja sitä kautta he eivät saa työkaluja tehtävänsä hoitamiseen.

Henkilöstö kaipaava tuttuja toimistovirkailijoita, joiden kanssa asioiminen oli helppoa. Asioiden hoito koetaan hieman hankalammaksi, koska asioita ei voi hoitaa sihteereiden kanssa paikalla ja esikunnan päässä toimivaa henkilöä ei välttämättä tunneta.

Rajavartioaseman päällikön roolin merkityksen koetaan lisääntyneen. Osa kokee, ettei rajavartioaseman päälliköllä ole tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia. Päällikön tulee henkilöstön mielestä olla entistä kykenevämpi esimies.

5.9 Tulevaisuus 10 vuotta eteenpäin

5.9.1 Keskeinen johto ja operatiivinen suunnittelu rajavartioasemalla

”Rajojen valvontaa vähennetään Lapista, Kainuusta ja Pohjois-Karjalasta. Vartioasemien henkilöstö vähenee näillä alueilla 180 henkilötyövuodella vuoteen 2017 mennessä. Lapissa toiminnot keskitetään Kelloselän, Raja-Joosepin, Ivalon ja Muonion vartioasemille. Rajojen valvonnan vähennystä kompensoivat partioiden hyvä liikkuvuus, tekniset valvontajärjestelmät ja ilma-alusten käyttö.”¹⁸⁰

Tulevaisuuden operatiivinen esikunta osallistuu aktiivisesti päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Johtokeskus vastaa päivittäisestä johtamistoiminnasta. Rajavartioasemien päälliköt ovat sitä mieltä, että päivittäisen operatiivisen toiminnan suunnittelu tulisi tehdä rajavartio-

¹⁸⁰ www.raja.fi/tietoa/tiedotteet/1/0/rajavartiolaitos_turvaa_sopeuttamisohjelmalla_ydintoiminnot, luettu

asemalla. Mitä lähempänä tehtävää suorittavaa henkilöstöä suunnitelmat tehdään, sen toimivampia ne ovat.

*”Se on niin että ku Ehrnrooth on sanonu että suomalaisia johdetaan sieltä eestäpäin. Jos puhelimesta jotain 300 km:n jokat niin se ei ole enää johtamista vaan käskemistä.”*¹⁸¹ Rajavartioaseman päällikön paikka on myös tulevaisuudessa rajavartioasemalla. Kaukojohtaminen ei onnistu. Pelkän hallinnon toteuttaminen onnistuisi mistä vaan, mutta päällikön tulee olla henkilöstön saatavilla ja hänen tärkein tehtävänsä on huolehtia alaisistaan. Jos päällikkö osallistuu alaistensa kanssa samoihin tehtäviin lisää se luottamusta ja arvostusta häntä kohtaan. Toimintaa tulee johtaa omalla tontilla ja sen erityispiirteet tulee tuntea.

Rajavartioasemien päälliköt korostavat, että aseman henkilöstön päivittäiseen työhön liittyvät suunnitelmat (työvuorosunnittelu ja partiosunnittelu) tulee tehdä siellä, missä henkilöstökin on. Vaikka päälliköt arvostavat esikunnan ja johtokeskuksen ammattitaitoa, kokevat he, että suunnittelu, myös olosuhteet huomioiden, tulee tehdä asemalla. *”Tämä Lappi on valtava, Kilpisjärveltä Sallaan, niin se on tosi, että parhaiten sen olosuhteet ja ympäristön tietää se joka siellä on.”*¹⁸² Suunnittelulla on vaikutus henkilöstön työmotivaatioon ja parhaiten henkilöstön ajatukset ja elämäntilanteet tietää heidän esimiehensä. Työmotivaation säilyttäminen nousi yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi tulevaisuutta ajatellen.

Operatiivisella puolella on tarpeellista selkeyttää ajatusmaailmaa jossa toimitaan vähillä resursseilla. Johtajien mielestä esikunnan operatiivisen puolen henkilöstön olisi tarpeellista käydä välillä tutustumassa siihen, mitä kentällä tehdään. Se lisäisi avoimuutta molemmin puolin ja toisi esikuntaa vieläkin lähemmäksi kenttää. Korostettiin sitä, että kentän toimintaa olisi hyvä käydä katsomassa hieman pidemmän aikaa ja muutenkin kuin vain tarkastuksiin liittyen.

5.9.2 Henkilöstövalintojen ja yhteistyön merkitys kasvaa

Tulevaisuudessa korostuu hyvin paljon tehtäviin määrättävien henkilöiden valinnat. Rajavartioasemien johtajina tulee olla ammattitaitoiset henkilöt, koska toiminta tulee olemaan entisestään hyvin johtajakeskeistä. Edessä on myös paljon muutoksia, joten tulevaisuuden johtajilta vaaditaan hyvin paljon muutosjohtamiskykyä. Rajavartioaseman päällikön rooli tulee tulevaisuudessa muuttumaan selkeästi esimiestyöhön keskittyväksi.

¹⁸¹ Haastateltava 7

¹⁸² Haastateltava 4

Tulevaisuudessa asemien väheneminen lisää yhteistyön merkitystä. Kaikilla toimialoilla tulee tiivistää yhteistyötä. Yhteydenpidon merkitys ympäristöön kasvaa. Yhdestä paikasta yhteydenpito kaikkiin sidosryhmiin helpottaa toimintaa. Yhteistyössä tärkeintä on tunteminen. Asemien yhdistyessä voi osittain kadota joidenkin alueiden ja ihmisten alueellinen tuntemus. Ja sen ylläpitäminen on haastavampaa, koska kaikille alueille ei ole aikaa mennä.

Yhteiskunnan odotukset asettavat haasteita toimintaan. Viranomaisia vähennetään jatkuvasti Lapin alueelta. Tulevaisuudessa ei enää kyetä yksinään vastaamaan yhtä laajasti yhteiskunnan odotuksiin kuin aiemmin. Odotuksiin pystytään kuitenkin vastaamaan tiiviillä yhteistyöllä ja resurssien yhdistämisellä viranomaisten kesken.

5.9.3 Jatkuvia muutoksia

Rajavartiolaitoksen organisaatio on koko ajan jatkuvien muutosten virrassa. Yksi rajavartioaseman päällikkö näkee hyvänä asiana sen, että organisaatiota kehitetään ja suhteutetaan valitsevien uhkien mukaan. Vuoden 2016 organisaatiomallin nähdään olevan optimitila riskianalyysiin nähden. Optimi työpisteen koko on 25-30 henkilöä. Sen johtaminen on helppoa ja sillä kyetään toimimaan. Asemien yhdistämisen ei koeta vaikuttavan merkittävästi toimintaan. Yksi päälliköistä toi esille, että työaikatasoittelu eli työvoiman käyttö silloin, kun tarvetta siihen on, olisi hyvä, toimiva ja tehokas toimintatapa.

Päälliköt toteavat, että paljon on tapahtunut muutoksia viimeisten kymmenen vuoden aikana ja tulevat muutamat vuodet varmasti tuovat lisää muutoksia ja selkeyttävät tilannetta. Tulossa on selkeä kulttuurin muutos. Tulevat muutokset tulevat vaikuttamaan myös paljon enemmän kuin aiemmat muutokset.

Kaksiportainen organisaatio ja kenttäjohtamisjärjestelmä todettiin hyväksi ja toimivaksi johtamismalliksi. Yksi rajavartioaseman päällikkö totesi, että mennään tällä kymmenen vuotta eteenpäin ja katsotaan mitä tapahtuu. Haasteita johtamiseen asettavat jatkuvat organisaatiorakenteen muutokset, yhteiskunnan muutokset sekä ihmisten erilaisuus, johtamisen painottuessa yhä enemmän henkilöstön johtamiseen. *”Asioitten johtaminen on helpompaa kuin henkilöstön. Mutta ei pääse ikävystymään, joka päivä on erilainen.”*¹⁸³

¹⁸³ Haastateltava 4

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuksen pääongelmaan: Miten kaksiportaisuuteen siirtyminen on vaikuttanut rajavartioaseman päällikön johtamistoimintaan? Tähän kysymykseen voisi vastata muutaman rajavartioaseman päällikön sanoin, ettei se ole vaikuttanut mitenkään. Asia ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen. Vaikka organisaatorakenteen muutos ei itsessään ole tuonut paljoa muutoksia johtajan johtamistoimintaan, sillä on kuitenkin vaikutusta siihen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, ettei alueportaan poisjääminen ole välttämättä tuonut uusia tehtäviä, mutta aiemmin johtamistoimintaan saatu tuki on kauempana. Rajavartioaseman päällikkö joutuu toimimaan aiempaa itsenäisemmin.

Tutkimuksessa tuli esille että, päällikön johtamistoiminnassa on tapahtunut muutoksia. Osa muutoksista on vaikuttanut toimintaan enemmän ja osa vähemmän. Se, miten nuo muutokset on koettu, on ollut hyvin sidonnaista rajavartioaseman päällikön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja rajavartioaseman toimintakulttuuriin.

Muutokset koettiin pääasiassa hyvinä. Negatiivisten asioiden vähyys sai tutkijan pohtimaan, eikö niitä haluttu tuoda esille vai eikö niitä todellisuudessa ollut. Olisivatko vastaukset olleet erilaisia kaksiportaisuuteen siirtymisen kynnyksellä tai pian siirtymisen jälkeen? Onko tutkimuksen tekemisen aikana jo liiaksi totuttu järjestelmään ja kuinka paljon vaikuttaa toiminnan suunnittelussa mukana oleminen? Ei uskallettu kritisoida itse rakennettua järjestelmää?

Ensimmäisenä alaongelmana oli: Mitkä asiat ovat vaikuttaneet rajavartioaseman päällikön johtamistoimintaan? Merkittävimpänä johtamistoimintaan vaikuttavana tekijänä on uusi kenttä- ja tilannejohtojärjestelmä. Rajavartioaseman päällikkö ei enää sitoudu päivittäisen operatiivisen toiminnan johtamiseen vaan siitä vastaa johtokeskus.

Kenttä- ja tilannejohtojärjestelmä nähdään hyvänä ja toimivana järjestelmänä niin rajavartioasemien päälliköiden kuin henkilöstönkin osalta. Kentällä kuitenkin koetaan ajoittain, että johtaminen on liian kaukana tilanteesta. Esille nousee myös pelko siitä, että tulevaisuudessa rajavartioaseman päälliköllä ei olisi lainkaan vaikutusvaltaa operatiivisen toiminnan suunnitteluun ja organisaatioon. Myös henkilöstön vastauksissa oli havaittavissa, että toiminnan suunnittelussa ei osata huomioida, mitä käytännön työn toteutus oikeasti on.

Rajavartioaseman päälliköiden ja henkilöstön ajatukset yhteen laitettuna vahvistavat ajatuksen siitä, että operatiivisen kenttätoiminnan alueella tarvitaan yhteistoiminnan tiivistämistä esikunnan ja rajavartioasemien osalta. Toiminnan suunnittelun tulisi säilyä asemilla esikunnan antaessa toiminnalle suuntaviivat. Vaikka esikunnassa on ammattitaitoa ja tietoa, niin tästä huolimatta paras ajantasainen tieto vallitsevista olosuhteista ja tilanteista on rajavartioasemilla. Tietoa pyritään jakamaan puolin ja toisin, mutta aina on olemassa piilotietoa, jota kaikki eivät tiedä. Suunnittelun merkitys henkilöstön hyvinvointiin on merkittävin tekijä. Esikunnasta tulisi myös useammin jalkautua kentälle katsomaan, mitä käytännön työ siellä on. Se lisäisi avoimuutta ja ymmärrystä puolin ja toisin.

Kentällä arvostetaan hyvin paljon kokemuksen ja ammattitaidon merkitystä. Mitä enemmän johtajalla on kokemusta kentältä, sitä parempana johtajana henkilöstö hänet näkee. Johtajien koulutusjärjestelmässä tulisi huomioida tämä asia ja koulutuksessa tulisi panostaa myös käytännön työn harjoittamiseen. Haasteena tässä on se, että Puolustusvoimat kouluttaa myös Rajavartiolaitoksen upseeriston. Raja- ja merivartiokoulun antaman opetuksen määrää tulisi lisätä, laatua parantaa ja siinä tulisi huomioida paremmin teorian ohella myös miehistötehtävien hallinta.

Tosiasia kuitenkin on se, että työ opettaa tekijänsä. Rajavartiolaitoksessa pitäisi pyrkiä tukemaan valmistuneiden upseereiden ammattitaidon kehittymistä tarjoamalla heille monipuolisesti erilaisia tehtäviä. Kun koulutuksen aikana ei ole mahdollista toteuttaa pitkää työharjoittelujaksoa rajavartiolaitoksen kaikkiin tehtäviin, voitaisiin se tehdä työuran alussa. Henkilö voisi ensimmäisten vuosien aikana kiertää työpisteitä niin, että hän saisi perustiedot ja -taidot tehtävien suorittamiseen. Tämän jälkeen hänet sijoitettaisiin tiettyyn tehtävään. Näin hän saisi kehitettyä ammattitaitoaan heti uran alussa monipuolisesti ja se olisi tukena jatkossa hänen urallaan. Nämä hankitut perustiedot ja -taidot tukisivat erityisesti johtamistoimintaa ja siinä tehtäviä päätöksiä ja ratkaisuja.

Rajavartioasemat tekevät keskenään hyvin tiiviisti yhteistyötä ja saavat sitä kautta tukea omalle toiminnalleen. Toiminnan suunnittelussa on opittu huomioimaan käytössä olevat resurssit ja avoimuus asemien välillä on lisääntynyt. Avoimuus on lisääntynyt eivätkä rajavartioasemat ole enää ”piilossa” omissa nurkissaan. Tätä yhteistyön kehittämistä tulee jatkaa edelleen, sillä se edesauttaa myös tulevaa asemien yhdistämistä. Henkilöstö tutustuu toisiinsa, alueisiin ja kalustoon, jolloin kaikki uusi ei tule yhdellä kertaa.

Yhteistyötä tulisi jatkossa pyrkiä tiivistämään myös esikunnan suuntaan. Onko esikunta kenties fyysisesti liian kaukana, jotta se pystyisi osallistumaan aktiivisemmin käytännön työhön? Lapissa etäisyydet ovat pitkiä ja aiheuttavat sitä kautta haasteita mm. tälle osallistumiselle. Rajavartioasemia yhdistettäessä niiden päälliköiden määrä myös vähenee. Nyt päälliköt kertovat saavansa tukea pääsääntöisesti toisilta päälliköiltä. Mikä on tämä vertaistuki sitten, kun Lapin rajavartiostossa on vain esim. kaksi rajavartioasemaa? Tällöin esikunnan ja päälliköiden lähimmän esimiehen tulisi olla lähempänä ja helpommin lähestyttävissä.

Toisena alaongelmana oli: Mitä ominaisuuksia vaaditaan tämän päivän ja tulevaisuuden rajavartioaseman johtajalta? Jokaista johtajaa heidän toiminnassaan ohjaa heidän oma persoonallisuutensa. Myös ihmisten odotukset johtajan toiminnasta ovat erilaisia. Eräs päälliköistä toi esille, että jokainen koulutettu osaa olla johtaja, mutta esimiehenä toimiminen vaatii enemmän. Toisin sanoen jokaisella on kyky käskää ja komentaa, mutta miten se tehdään niin, että sekä alaiset että esimies ovat siihen tyytyväisiä.

Esimieheksi kasvetaan käytännön kautta. Kokemus ja oma ammattitaito auttaa kasvamisessa. Esimiehellä tulisi olla monipuolinen kokemus asioista, jolloin hän on johtamistoiminnassaan tietoinen mm. siitä, millä tavalla asiat käytännössä toteutetaan. Kokemus kasvattaa myös ammattitaitoa, jota erityisesti alaiset arvostavat. Arvostusta alaisissa lisää myös johtajan osallistuminen samoihin tehtäviin heidän kanssaan.

Tutkimuksessa rajavartioaseman päälliköiden ominaisuuksista nyt ja tulevaisuudessa esille nousevat jo esillä ollut ammattitaito, omalla esimerkillä johtaminen, tasapuolisuus, oikean linjan mukaan toiminen, alaisten huomiointi ja yhteistyökyvyt. Päällikön tulee olla johtamistoiminnassaan ehdottoman tasapuolinen ja pyrkiä huomioimaan jokainen alaisensa yksilönä. Hänen tulee toimia sovittujen linjojen mukaisesti. Joskus johtaja joutuu sulkemaan omat mielipiteensä asian ulkopuolelle, jotta kykenee toimimaan halulla tavalla. Tulevaisuudessa johtamistoiminnassa korostuu yhä enemmän henkilöstöjohtaminen.

Henkilöstövalintojen merkitys korostuu. Johtajavalinnoissa tulee huomioida enemmän henkilön kokemus ja sen tuoma ammattitaito kuin paperilla lukeva koulutus tai palvelusarvo. Koulutukselle tulee antaa arvoa, mutta sen ohessa myös kokemus ja ammattitaito ovat yhtä tärkeitä, ellei tärkeämpiä. Kuten jo aiemmin esille tuli, pelkkä koulutus ei tee hyvää johtajaa, esimiestä. Henkilöllä tulisi olla monipuolista kokemusta myös käytännön työstä ennen vaativaa johtajan, esim. rajavartioaseman päällikön, tehtävää. Esimiesten pitäisi pyrkiä tukemaan tässä

nousujohteisessa urakehityksessä. Tässä yhtenä tekijänä voisi olla aiemmin esillä ollut työharjoittelujakso.

Tulevaisuudessa korostuu ammattitaidon merkitys myös henkilöstön osalta. Erityisosaamiselle tulee antaa arvostusta palvelusarvosta huolimatta ja sitä pitäisi pyrkiä tukemaan kaikin mahdollisin tavoin. Henkilöstön osalta tutkimuksessa tuli esiin se, ettei heitä arvosteta riittävästi tehtävässään ja sitä kautta eivät saa riittävästi tukea toimintaansa.

Henkilöstön ammattitaito Lapin rajavartiostossa on hyvällä tasolla. Sitä pyritään tukemaan mahdollisimman monipuolisesti. Lapissa ongelmana on tilanteiden vähyys ja sitä kautta ammattitaidon ylläpito erityisesti rajavalvonnan osalta. Rajatarkastusammattitaito pysyy yllä kasvavan liikennemäärän ja komennuksien ansiosta. Tilanteiden vähyys vaikuttaa myös henkilöstön motivaatioon. Motivaatioon vaikuttaa myös edessä olevat muutokset. Näihin ongelmiin myös rajavartioaseman päällikkö joutuu pohtimaan ratkaisuja.

Kolmas alaongelma oli: Mikä on yhteistyön merkitys kaksipuolaisessa johtamisjärjestelmässä? Rajavartioasemien ja esikunnan yhteistyön merkitystä käsiteltiin luvussa jo aiemmin. Sen tulee olla tiivistä ja sitä tulee edelleen kehittää. Yhteistyö muiden viranomaisten kanssa on tiivistynyt ja se on hyvä asia. Viranomaisten määrän vähentyessä yhteistyötä on pakko tehdä, jotta kyetään vastaamaan yhteiskunnan odotuksiin.

Rajavartioasemien päälliköt vastaavat omilla alueillaan yhteistyöstä. Tämä on lisännyt yhteistyön toimivuutta. Yhteistyön toimivuuden yksi iso tekijä on tunteminen. Rajavartioasemien päälliköiden vahvuutena yhteistyössä on tällä hetkellä se, että he toimivat pääosin kotiseudullaan ja sitä kautta eri tahojen henkilöt ovat tuttuja. Tulevaisuudessa päälliköiden ja muunkin henkilöstön tulee hakeutua entistä aktiivisemmin tutustumaan yhteistyötahoihin, jolloin tilanteen niin vaatiessa yhteistyön tekeminen on helppoa.

Kaksipuolaisuuteen siirtymisen myötä johtamistoiminta on selkeytynyt kenttäjohtajajärjestelmän vaikutuksesta. Rajavartioaseman päällikkö on saanut lisää vastuuta ja hänen on kyettävä tekemään itsenäisesti ratkaisuja ja päätöksiä. Hänen tulee ylläpitää aktiivisesti yhteistyötä esikunnan, muiden rajavartioasemien, viranomaisten sekä yhteistyötahojen kanssa. Hänellä tulee olla aikaa henkilöstölleen, koska hänen päätehtävänsä on toimia henkilöstöjohtajana nyt sekä tulevaisuudessa.

6.2 Tutkimuksen rehabiliteetti ja validiteetti

Hyvältä tutkimukselta vaaditaan rehabiliteettia ja validiteettia, jotka kertovat sen luotettavuudesta. Kuten jo luvussa kaksi tulee esille, fenomenografisessa tutkimuksessa ei voida vaatia toistettavuutta. Aineisto on kerätty teemahaastattelulla, jonka pohjalla on aiemmin määritellyt teemat, jotka ohjaavat kysymyksiä haastattelun etenemisen mukaan. Haastattelua on mahdollista toteuttaa uudelleen samanlaisena.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija toimii aina tutkimusvälineenä, jolloin luotettavuuteen vaikuttaa hänen aiheeseen perehtyneisyys sekä merkitysten omakohtaisuus. Tämän tutkimuksen validiutta on pyritty lisäämään tutkijan toimesta tutkimuksen teoriaan ja tutkimusmenetelmään perehtymällä. Haastattelujen tarkalla litteroinnilla sekä aineistoon perehtymisellä on pyritty lisäämään tulosten luotettavuutta. Nauhoitettua aineisto on kuunneltu läpi useita kertoja ja litteroitu teksti luettu analyysivaiheessa useita kertoja. Lisäksi luvussa kaksi on tarkka kuvaus tutkimusprosessin vaiheista.

Tutkimuksen tuloksia on verrattu kahteen aiempaan Lapin rajavartiostossa tehtyyn tutkimukseen, jotka osittain koskivat samaa aihetta. Tutkimusten yhteneviin kohtiin verrattaessa tässä tutkimuksessa saadut tulokset olivat linjassa näiden kahden tutkimusten tulosten kanssa. Tämä tukee osaltaan myös sitä, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia.

6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys tulevaisuudessa ja jatkotutkimusaiheet

Lähi vuosien aikana tapahtuvat organisaatiomuutokset kuten rajavartioasemien yhdistäminen vaikuttavat tämän tutkimuksen jatkohyödynnettävyyteen. Lähitulevaisuudessa Lapissa tulee olemaan neljä rajavartioasemaa. Etäisyydet kasvavat ja rajavartioasemien päälliköiden tehtävät ja toimenkuvat muuttuvat. Johtokeskusjärjestelmä kehittyä myös koko ajan.

Esikunnan ja rajavartioasemien yhteistyössä ja sen tiivistämisessä voi hyödyntää tutkimuksesta saatuja havaintoja. Tulisi pyrkiä korjaamaan tutkimuksessa esille tulleita epäkohtia ja sitä kautta lisätä avoimuutta ja arvostusta. Rajavartioasemien päälliköt voivat tukeutua tutkimuksessa esille tulleisiin johtajan ominaisuuksiin omaa toimintaansa kehittäessään. Tutkimuksessa on myös ideoita esimiesvalmennuksen kehittämiseen.

Johtokeskus vastaa operatiivisen kenttätoiminnan päivittäisestä toteutuksesta. Johtokeskuksen toiminta olisi mielenkiintoinen ja ajankohtainen tutkimusaihe. Tutkimuksessa voisi pohtia

onko nykyinen johtokeskuksen rakenne hyvä ja toimiva henkilöstömäärältään, ammattitaidoltaan ja kalustoltaan. Toisena tutkimusaiheena voisi olla johtokeskuksen toiminta päivittäisen operatiivisen toiminnan johtajana. Millä tavalla yhteistyö partioiden kanssa toimii, miten sitä voitaisiin kehittää ja millä tavalla päivittäisen kenttätoiminnan suunnittelu tulisi toteuttaa.

Rajavartiolaitoksessa tapahtuvien supistusten myötä rajavartioasemien määrä vähenee ja sitä kautta eteen tulee mahdollisesti myös rajavartiostojen yhdistäminen. Tämäkin tutkimusaihe voi hyvin nopeasti olla ajankohtainen. Tässä tutkimuksessa voisi pohtia miten rajavartiostojen yhdistäminen vaikuttaisi toimintaan, millaisia asioita siinä tulisi huomioida ja miten yhdistäminen tulisi toteuttaa. Esimerkiksi Lapin ja Kainuun rajavartiostojen toimintakulttuurit ovat hyvin erilaisia ja yhdistyessä toiminta-alueesta tulisi hyvin laaja. Se vaatisi johtajilta hyvin paljon, erityisesti operatiivisen toiminnan suunnittelussa.

7 LÄHTEET

Hallituksen esitys, HE186/2010 Hallituksen esitys Eduskunnalla laiksi rajavartiolain muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi

Haurinen Janne: Johtamiskäsitys Lapin rajavartiostossa, Lapin yliopisto 2011

Heusala Anna-Liisa: Eettinen virkamiespätevyys suomalaisessa turvallisuuspolitiikassa. Esi-merkkinä poliisi ja rajavartiolaitos, Tampere 2006

Hirsijärvi Sirkka, Hurme Helena: Teemahaastattelu 7.painos, Yliopistopaino Helsinki 1995

Hirsijärvi Sirkka, Hurme Helena: Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki 2001

Huusko Mira, Paloniemi Susanna: Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä, Kasvatus 2/2006

Kurki Ismo: Rajavartioston organisaatio- ja johtamismallit kaksipuolaisessa johtamisjärjestelmässä. Organisaatiomuutoksen aiheuttamia kustannusvaikutuksia, Helsinki MPKK 1997

Laki rajavartiolaitoksen hallinnosta 15.7.2005/577

Lapin rajavartiosto: Operatiivinen johtaminen ja valmius Lapin rajavartiostossa 1.1.2011 alkaen, esitysmateriaali

Lapin rajavartioston esikunta: Lapin rajavartioston tulossuunnitelman 2013 sekä toiminta- ja taloussuunnitelman 2014-2017 valmisteluaineisto, lähete nro 1776/20/2012

Lapin rajavartioston esikunta: LRPAAK A.2 Lapin rajavartioston esikunnan työjärjestys, määräys nro 6365/07/2011

Nissinen Vesa: Varusmiesten päällikkökoulutuksen perusteet, Helsinki 1997

Nurminen Henna: Lapin rajavartioston organisaatiokulttuurin asettamat odotukset esimiesjohtamiselle transformationaalisen johtamisen näkökulmasta Tapaustutkimus, Lapin yliopisto 2008

Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen laitos, toim. Mikko Valtanen: Johtamisen sosiaalipsykologia Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, Helsinki 2008

Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, toim. Jukka Kiuru: Johdatus johtamiseen, Helsinki 2009

Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos: Päällikkön käsikirja, Tampere 2012

Marton Ference, Booth Shirley: Learning awareness, New Jersey 1997

Metsämuuronen Jari: Laadullisen tutkimuksen perusteet, Metodologia-sarja 4., Jyväskylä 2008

Puusa Anu & Juuti Pauli: Menetelmäviidakon raivaajat, Hansaprint 2011

Raja- ja merivartiokoulu: Operatiivisen kenttätöiminnan johtamisjärjestelmä, yleis- ja kenttäpääällikkökoulutuksen opetusmateriaali, Imatra 12.11.2012

Rajavartiolaitoksen esikunta: Rajavartiolaitoksen operatiivisen kenttätöiminnan johtamis- ja koulutusjärjestelmä, käsky nro 601/40/2010, s. 2

Rajavartiolaitoksen esikunta: Fyysinen kunto ja kenttäkelppoisuus, RVLPAK B.22

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2015, julkaistu 2006

Seeck Hannele: Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008

Sherman Robert R. & Rodman B. Webb: Read Qualitative Research in Education: Focus and Methods, Lontoo 2001

Sisäasiainministeriö ylitark. Viivi Männikkö: Rajavartiolaitoksesta annettu valtioneuvoston asetuksen muuttaminen, muistio 26.4.2010 luonnos

Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen Eija, Saari Seppo: Laadullisen tutkimuksen työtapoja, Rauma 1996

Tervakari A-M: Fenomenografia, TTY/Hypermedia/Hypermedian jatko-seminaari 18.03.2005

Tuomi Jouni, Sarajärvi Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Jyväskylä 2009

Tuominen J: Luentomoniste FENOMENOGRRAFIA osana LAADULLISTA TUTKIMUSTA, Helsinki 2012

Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta 651/2005

Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta 1354/2010

Vilkka Hanna: Tutki ja kehitä, Keuruu 2008

Vuorio Ville-Veikko: Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksikössä, Helsinki 2011

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html, luettu 27.2.2012

<http://en.wikipedia.org/wiki/Phenomenography>, luettu 27.2.2012

<http://www.mol.fi/avo/alat/22.htm>, luettu 24.1.2013

www.raja.fi/lr/historiaa/lapin_rajavartioston_synty, luettu 24.1.2013

¹www.raja.fi/lr/historiaa/lapin_rajavartiosto_sotien_jälkeen, luettu 24.1.2013

www.raja.fi/lr/fi/organisaatio, luettu 24.1.2013

www.raja.fi/lr/fi/organisaatio/toimialue, luettu 24.1.2013

www.raja.fi/tietoa/tiedotteet/1/0/rajavartiolaitos_turvaa_sopeuttamisohjelmalla_ydintoiminnot, luettu 24.1.2013

<http://www.mol.fi/avo/alat/22.htm>, luettu 30.1.2013

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Fenomenografia>, luettu 26.2.2013

Haastateltava 1, Rovaniemi 6.9.2012, aineisto tutkijan hallussa

Haastateltava 2, Salla 11.9.2012, aineisto tutkijan hallussa

Haastateltava 3, Rovaniemi 17.9.2012, aineisto tutkijan hallussa

Haastateltava 4, Rovaniemi 17.9.2012, aineisto tutkijan hallussa

Haastateltava 5, Ivalo 18.9.2012, aineisto tutkijan hallussa

Haastateltava 6, Ivalo 19.9.2012, aineisto tutkijan hallussa

Haastateltava 7, Ivalo 19.9.2012, aineisto tutkijan hallussa

Lapin rajavartioston henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset, kysymys nro 22, 22.3.2013, aineisto tutkijan hallussa

8 LIITTEET

LIITE 1

RAJA- JA MERIVARTIOKOULU

Esikunta

Tutkimus ja tietopalvelu

Espoo

PÄÄTÖS

1600/38/2012

3.4.

13.2012

Mervi Urpilainen

mervi.urpilainen@hotmail.com

Mervi Urpilaisen tutkimuslupa-anomus 21.2.2012

Mervi Urpilaisen anomuksen täydennys 20.3.2012

TUTKIMUSLUPA

Luutnantti Mervi Urpilainen laatii SM2-kurssilla pro gradu -tutkielmaa aiheenaan Rajavartioaseman johtaminen kaksipuolaisessa johtamisjärjestelmässä Lapin rajavartiostossa. Tutkimuksessa selvitetään kaksipuolaisuuteen siirtymisen vaikutuksia rajavartioaseman päällikön johtamistoimintaan. Tutkimusmenetelmänä Urpilaisella on sähköpostissa toteutettava lomakekysely, joiden kohteena ovat Lapin rajavartioston rajavartioasemien päälliköt (5-8 henkilöä). Samalla kyselylomakkeella Urpilainen selvittää rajaturvallisuuden oppimistehtävänsä varten, miten kaksipuolainen johtamisjärjestelmä koetaan Lapin rajavartiostossa, jolloin kysely lähetetään rajavartioaseman päälliköiden lisäksi myös 1-5 rajavartioaseman työntekijälle.

Urpilainen laatii taktiikan harjoitustyönä Webropol-ohjelmalla toteutettavana kyselynä osaamiskartoituksen Lapin rajavartioston operatiivisissa tehtävissä toimiville henkilöille. Urpilainen selvittää, mihin asioihin työpaikkakoulutuksessa tulisi keskittyä. Kysely lähetetään noin 100 Lapin rajavartioston rajavartioasemilla operatiivisissa tehtävissä toimivalle henkilölle.

Raja- ja merivartiokoulu myöntää Mervi Urpilaiselle tutkimusluvan. Urpilainen voi toteuttaa suunnittelemansa kyselyt esittämällänsä tavalla.

Koulun johtaja
Eversti


Vesa Huuskonen

Tutkimuspäällikön sijainen
VTT


Minna Jokela

JAKELU

LR

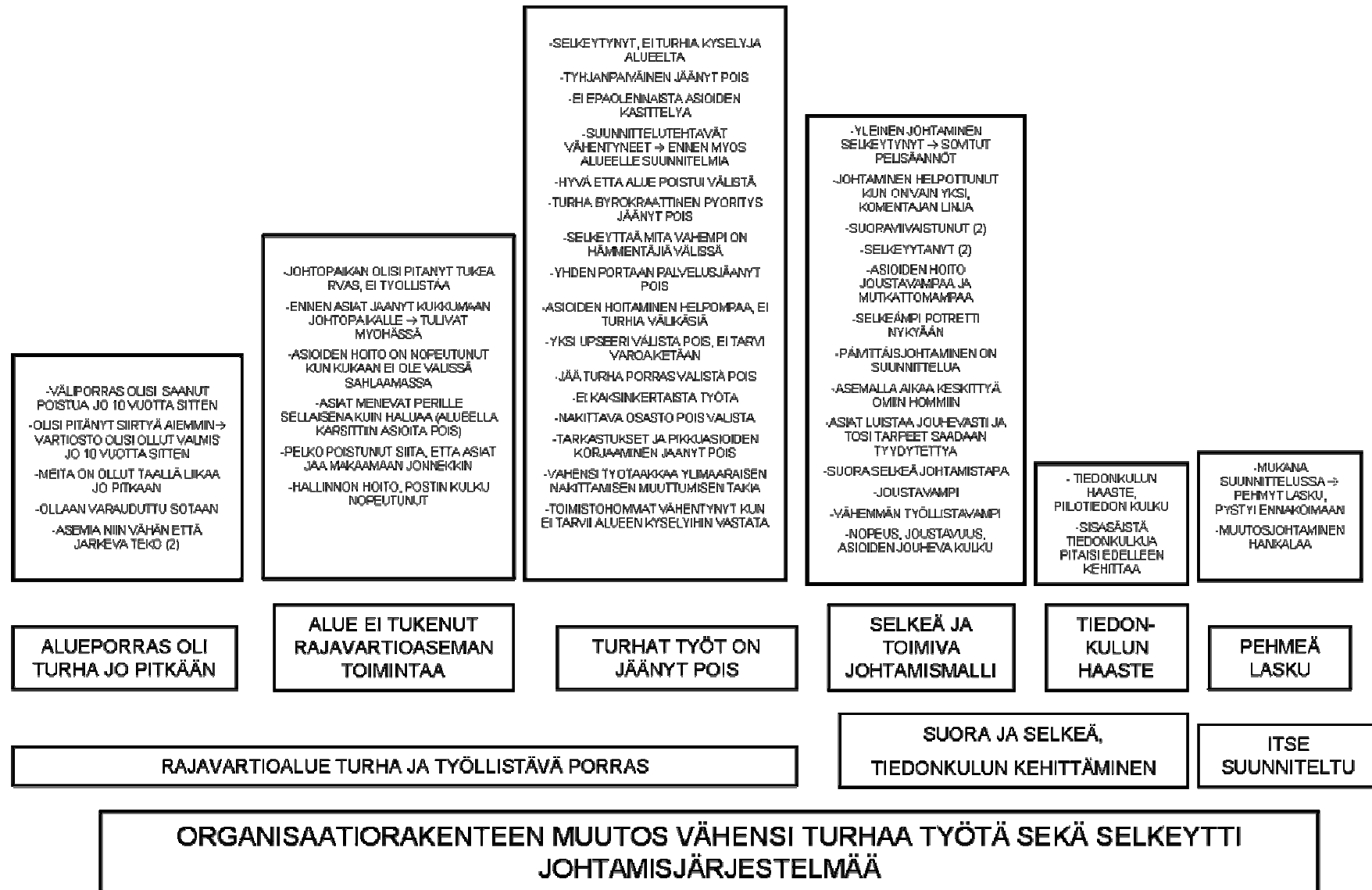
/jettu 3.4.2012 MJo

Muutoksena tutkimuslupa on sovittu yhteisesti sähköpostitse (Urpilainen Mervi-Jokela Minna-Napola Jussi-Urpilainen Mervi) 16.4.2012 haastattelujen toteuttamisesta suullisesti.

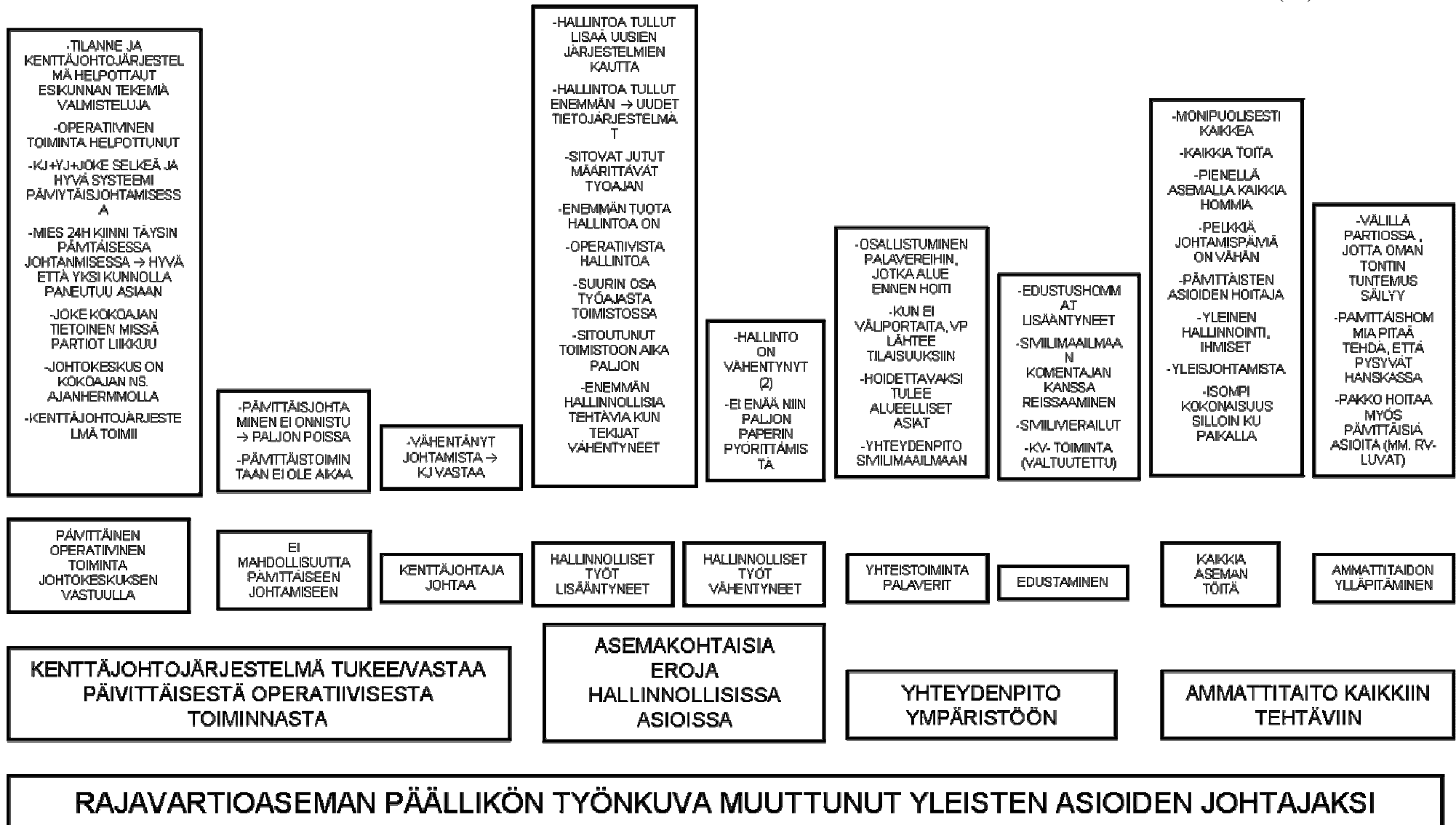
HAASTATTELUN MUISTIRUNKO

- ominaisuutesi johtajana, vahvuudet ja kehittymistarpeet
- rajavartioaseman päälliköltä vaadittavia ominaisuuksia
- kaksipuolisuuden vaikutus johtamistoimintaasi / työnkuvaasi
- työsi painopiste, onko muuttunut kaksipuolisuuden myötä
- päivittäisten asioiden johtaja / yleisten asioiden hallinnoija
- johtamistoiminnan selkeys
- asiat mitkä helpottaneet / vaikeuttaneet johtamista
- suunnittelutehtävät
- rajavartioasemien tehtävien yhdistely
- yhteistyö rajavartioasema - esikunta
- tilannetietoisuus
- toimintaympäristö ja sen vaikutukset
- työstä johtuva matkustelu
- esimiesvalmennus
- alaisten henkilökohtainen kohtaaminen
- alaisten ammattitaito ja sen kehittäminen
- kaksipuolisuuden vaikutukset henkilöstöön
- huonoa / hyvää kaksipuolisessa järjestelmässä
- tulevaisuus

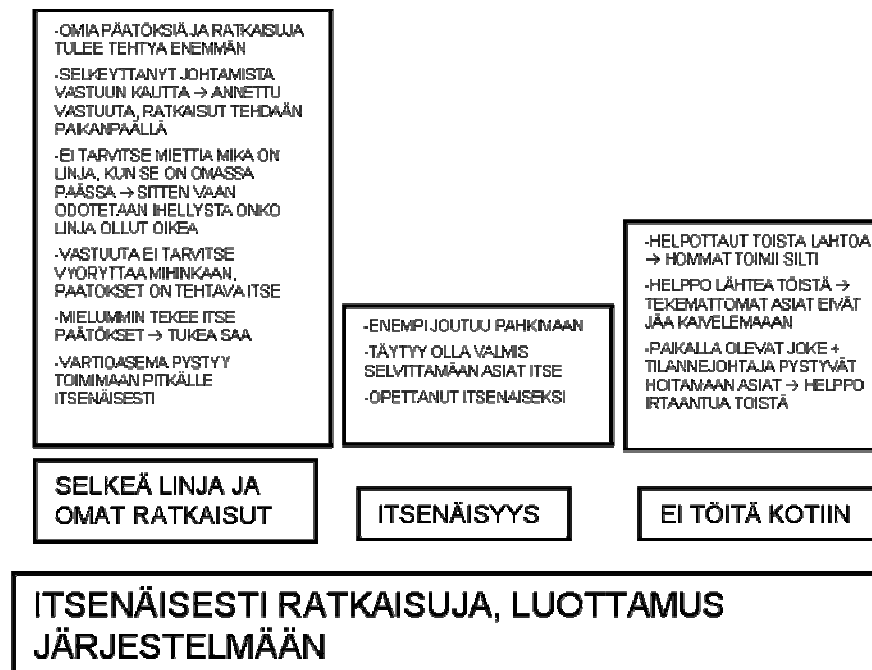
TUTKIMUKSEN ANALYYSI



LIITE 3
2(13)



LIITE 3 3(13)



LIITE 3 4(13)

-ALUE MISSÄ LIIKKUU TULEE TUNTEA JA TIETÄÄ MITÄ
SIELLÄ TAPAHTUU

-TUNTEMISESSÄKIN ON RAJANSA

-JOHTAJAN TULEE TUNTEA TOIMINTAYMPÄRISTÖNSÄ →
SUUNNITTELU

-LAPPI ON VALTAVA → PARHAITEN SEN OLOSUhteET
JA YMPÄRISTÖN TUNTEE SE JOKA SIELLÄ ON

-LAAJAT TONTIT

-HILJAISET RAJA-ALUEET, EIASUTUSTA EI PYRKIJÖITÄ

-TOIMINTA-ALUEET LAAJAT → TEHTÄVIEN PRIORISOINTI

-PITKÄT ETÄISYYDET

-ONGELMANA ON KU MITÄÄN EI TAPAHDU

-VÄHÄN VIRANOMAISIA

-PAIKALLISET HERKKIÄ RIITELEMÄÄN KESKENÄÄN

-EI SAA LEIMAUTUA JONKUN TIETYN LEIRIN JÄSENEKSI

-YMPÄRISTÖ ASETTA PAINeita, ETTÄ RAJAMIESTEN
TULISI NAKYÄ

-YHTEISKUNTA Opetettu JOS KUKAAN MUU EI LÄHDE
RAJAMIESTEN LÄHTEE

-Tietoa löytyy, JOS sitä tarvitsee,
KIINNOSTAA

-OMAN ALUEEN ASIAT

-RAJANÄYLITYKSEEN LIITTYVÄT
RIKOKSET

-JOHTAJAN TILANNETIETOISUUS ON
RIIPPUVAINEN TYÖPÄIVÄN LK:STÄ JA OMASTA
AKTIIVISUUDESTA

-ESIKUNNAN TILANNETIETOISUUS ASEMIEN
TOIMINNASTA PARANTUNUT

-VÄHENEVÄLLÄ VÄKIMÄÄRÄLLÄ TILANNEKUVAN
YLLÄPITO HAASTAVAA

-Tietoa löytyy, VAATII OMAA AKTIIVISUUTTA

-JOHTAJAN TULEE OLLA TILANTEEN TASALLA,
JOTTA VOI Keskustella PARTIOIDEN KANSSA

-TILANNETIETOISUUTTA JAKSOPALAVEREISSA
JA SHAREPOINTISSA JOKEN PÄIVÄKIRJA + RYT

-TIEDONKULKU PAREMPAA

-TILANNETIETOISUUTEEN VAIKUTTA
JOHTAMISJÄRJESTELMÄ JA SIIHEN LIITTYVÄT
PALKAT

-JOHTAJAN TULEE OLLA TILANTEEN
TASALLA, JOTTA VOI Keskustella
PARTIOIDEN KANSSA

-REAALIAIKAISUUS JOHTAMISESSA

-TULEE OLLA KUVA ASEMAN
ERITYISPIIRTEISTÄ

-JOHTAJAN TULEE TIETÄÄ MILLAISEN
JOUKON KANSSA ON TEKEMISESSÄ

-PITÄÄ OLLA Aikaa RANTAUTUA MYÖS
KENTÄLLE

-TOIMINTAKULTTUURIT OVAT ERILAISSIA

-KAIKKIA TYÖYKSIKOITA JOHDetaan ERI
TAVALLA

-JOKAINEN RAJAVARTIOASEMA ON
ERILAINEN → ON Yritetty YHTENÄISTÄÄ →
TOIMINTATAVAT Tästä HUOLIMATTA
ERILAISSIA

-PAIKALLISTUNTEMUS JA TILANNEKUVA
PAREMPI ASEMILLA

TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA SEN
VAIKUTUSTEN TUNTEMINEN

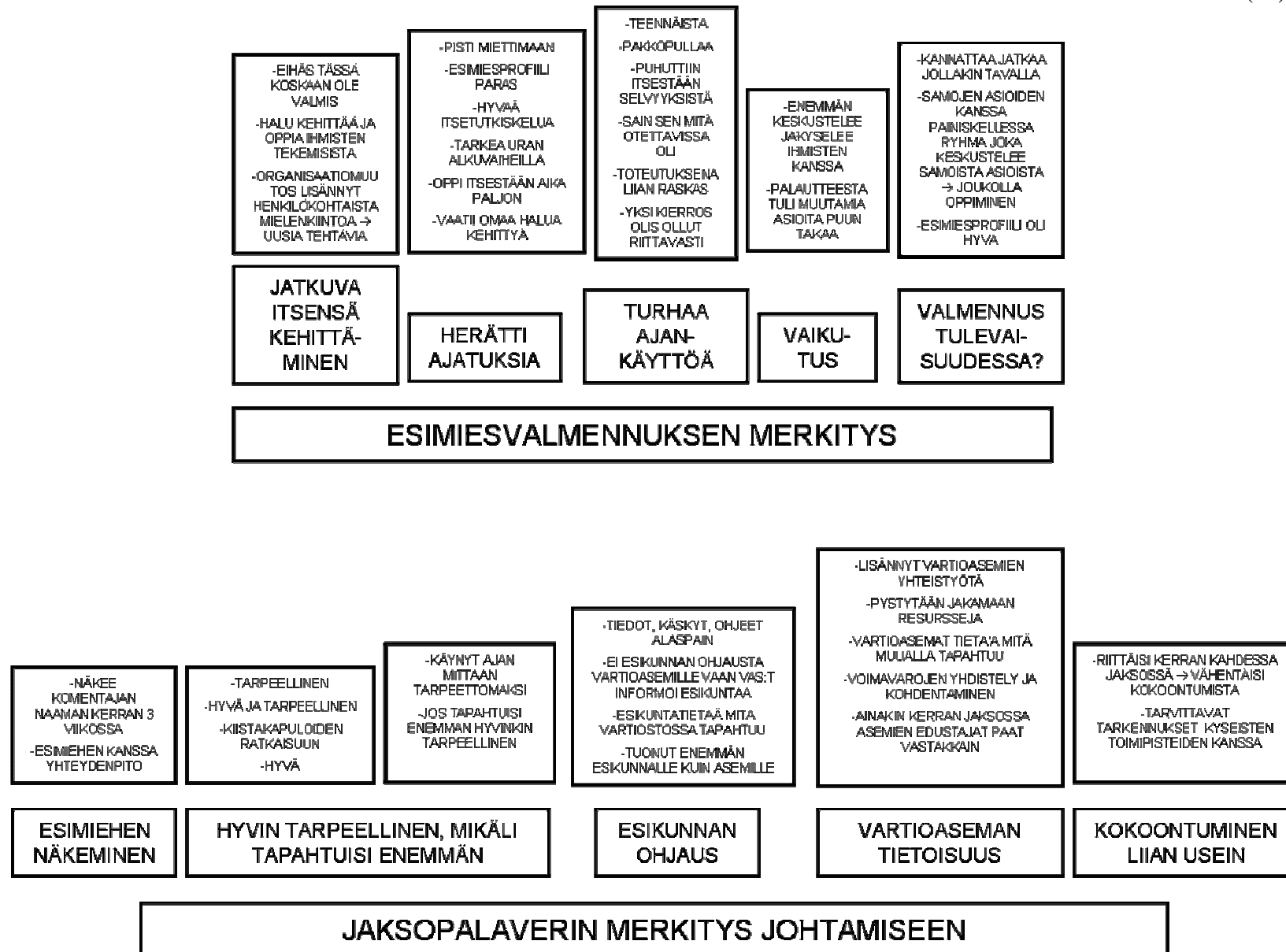
YHTEISKUNNAN ODOTUKSET

TIETOA VALLITSEVASTA
TILANTEESTA LÖYTYY

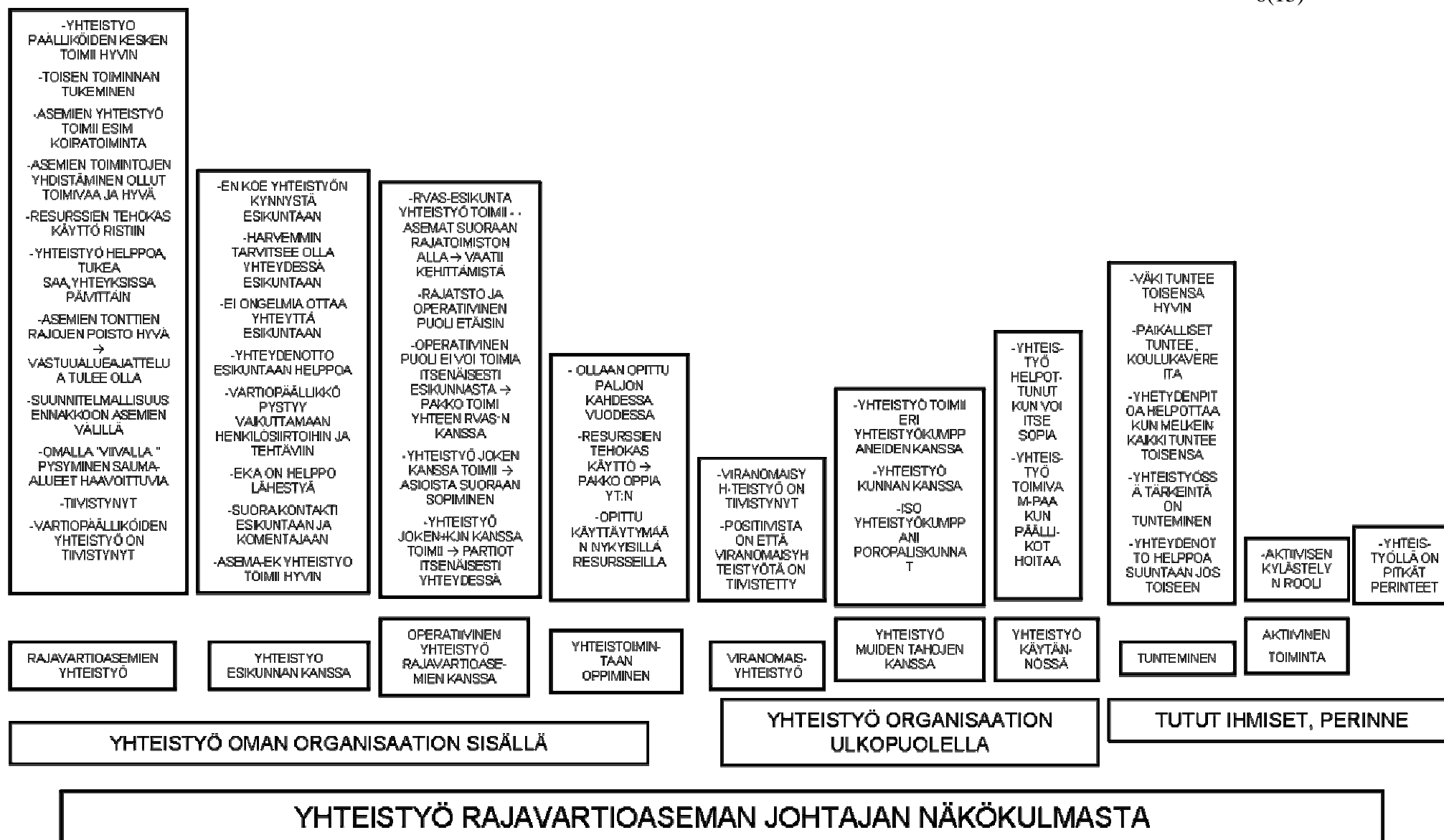
JOHDETTAVAN ASEMAN JA
HENKILÖSTÖ
ERITYISPIIRTEET

JOHTAJAN TULEE TUNTEA TOIMINTAYMPÄRISTÖNSÄ

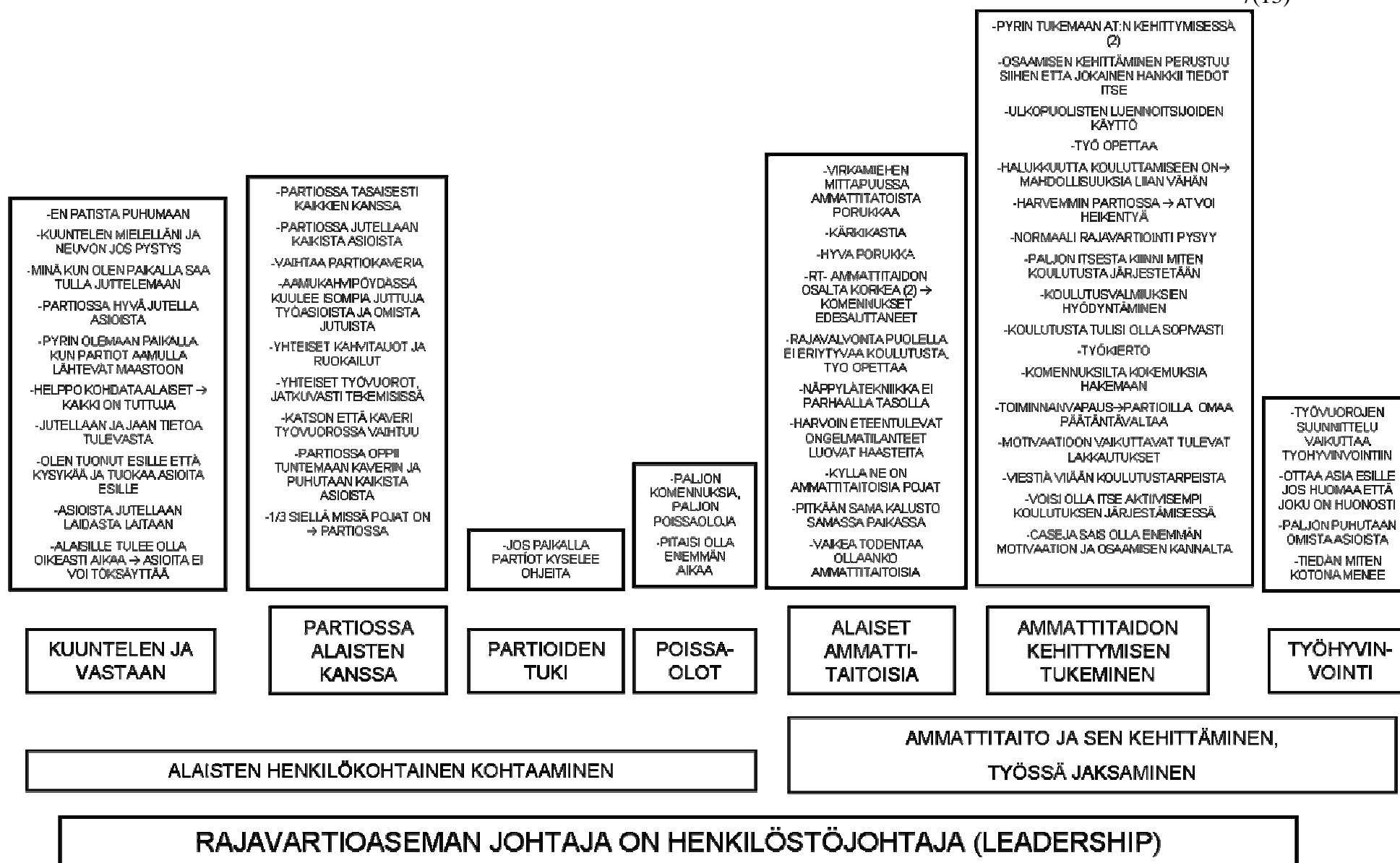
LIITE 3 5(13)



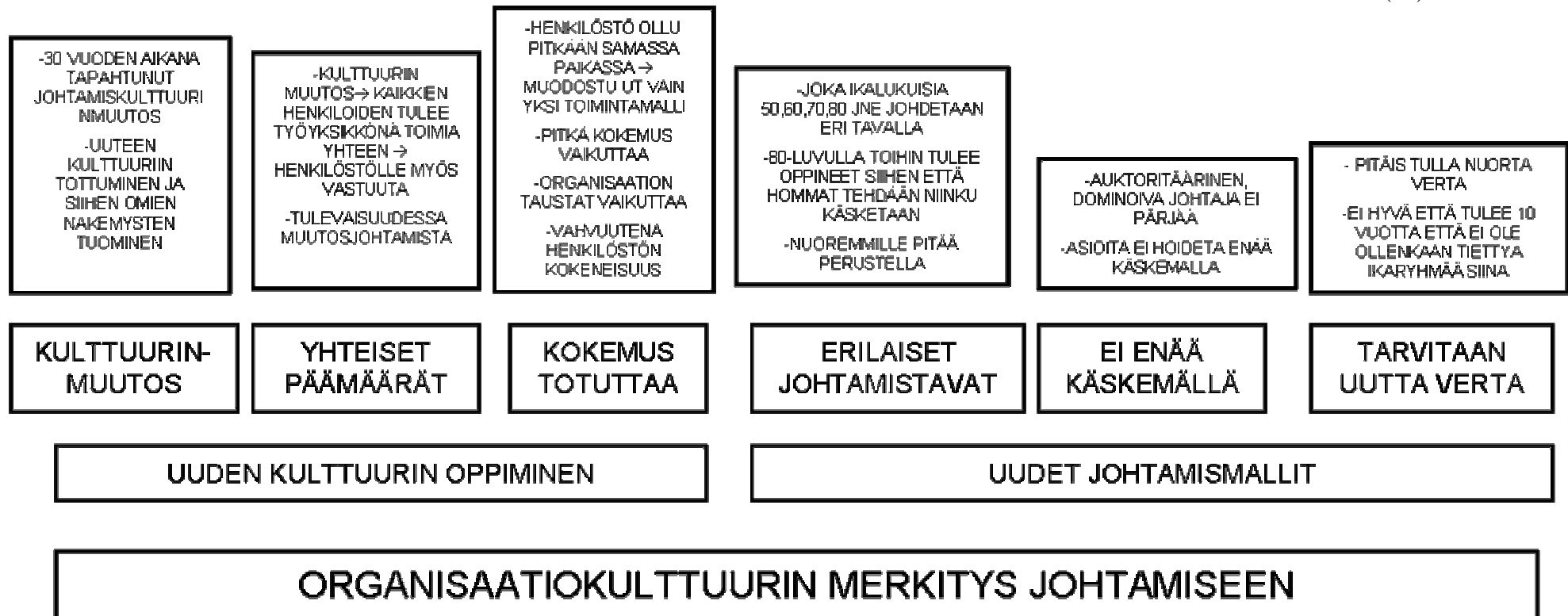
LIITE 3
6(13)



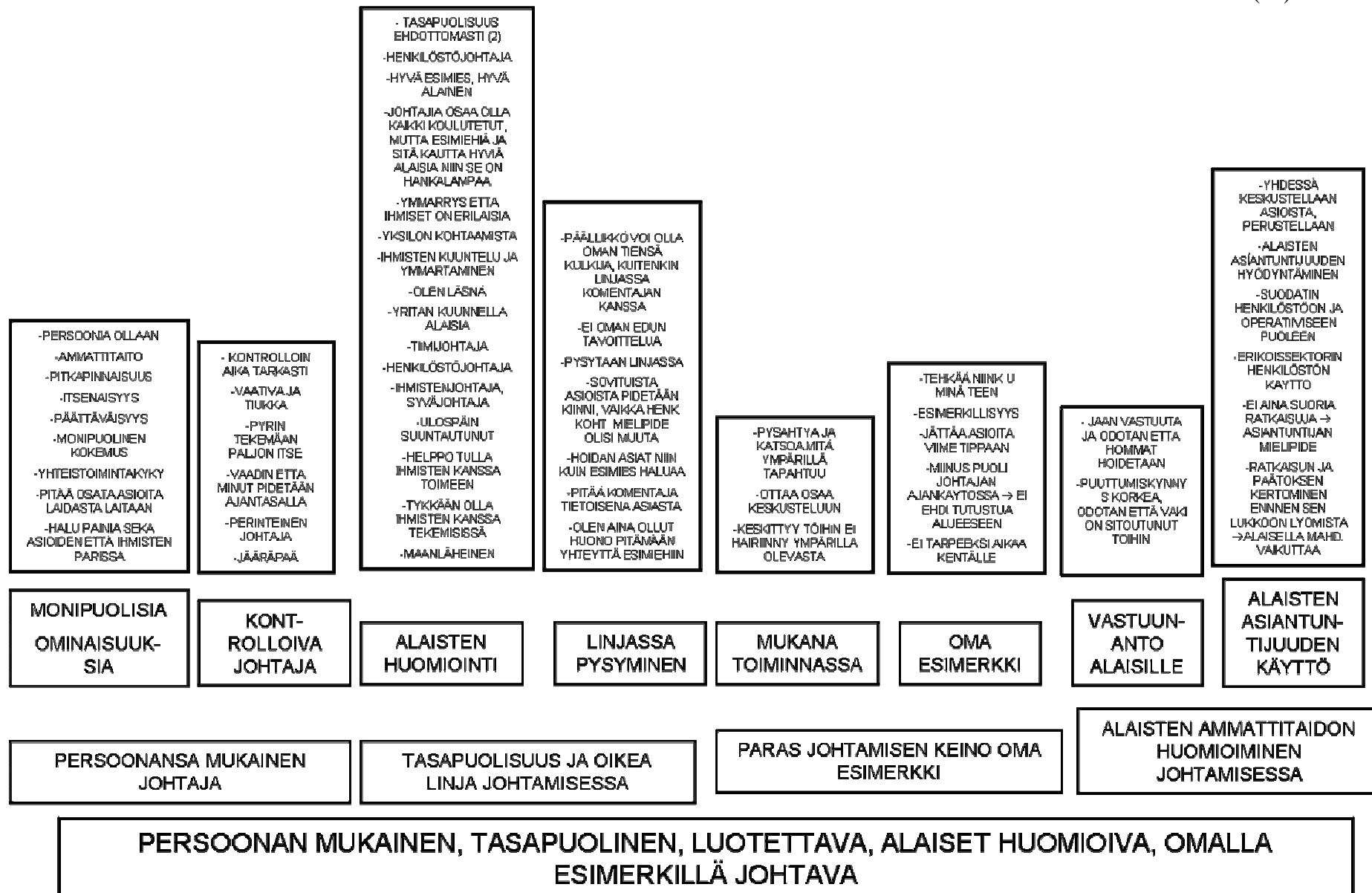
LIITE 3
7(13)



LIITE 3
8(13)



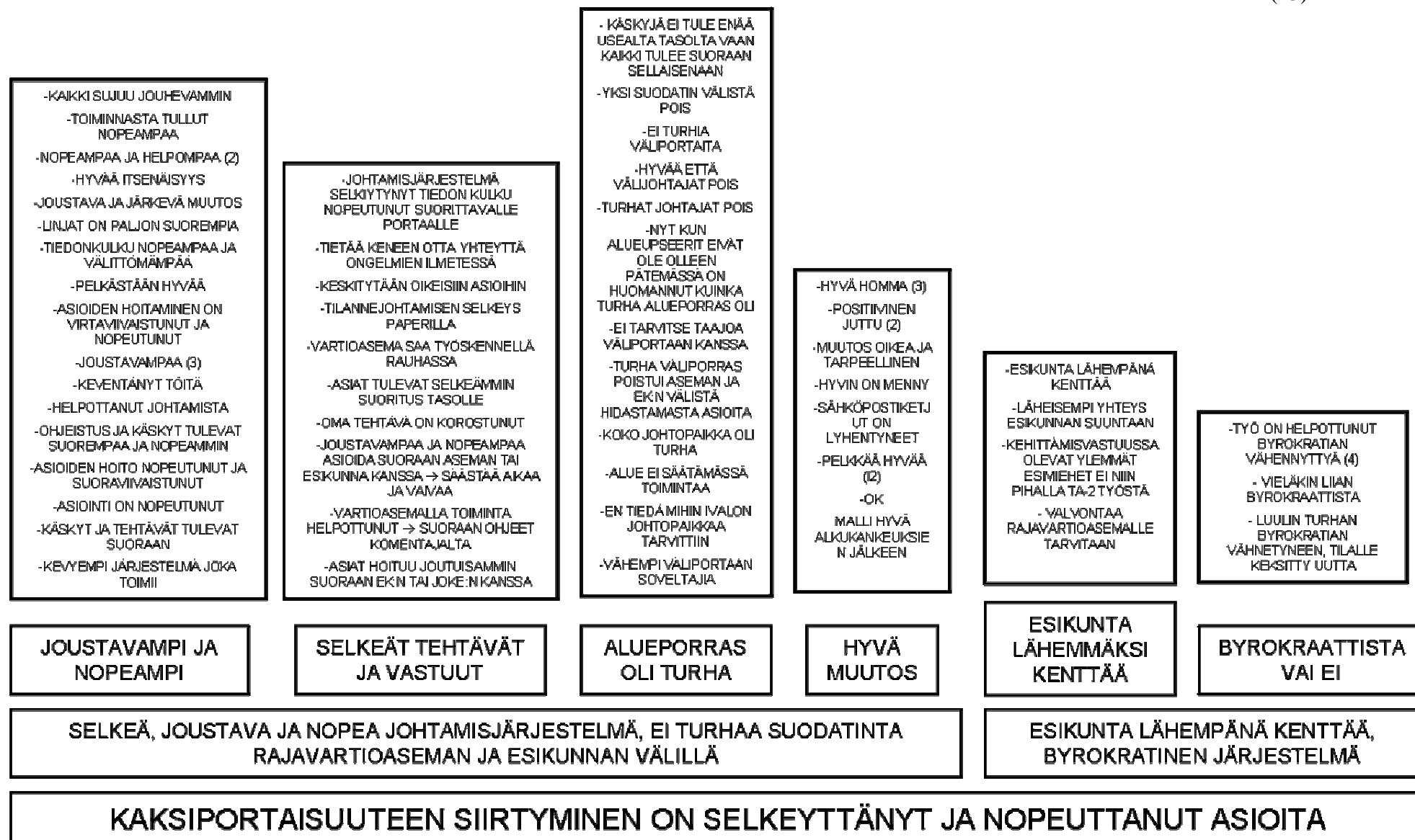
LIITE 3
9(13)



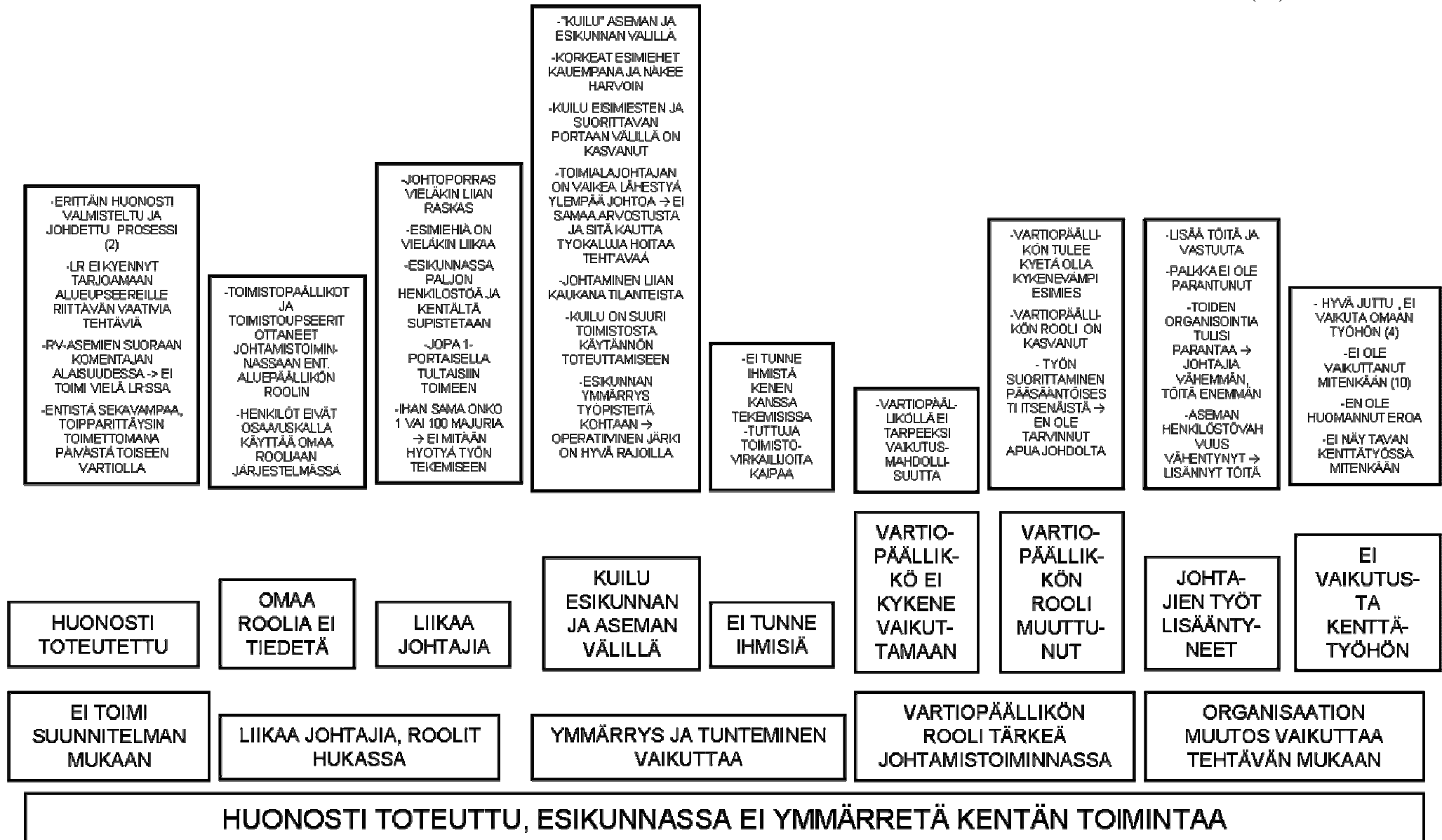
LIITE 3
10(13)



LIITE 3
11(13)



LIITE 3
12(13)



LIITE 3
13(13)

